

Università degli Studi di Pisa



Dipartimento di Scienze Politiche

Corso di laurea in Comunicazione d'impresa e Politica delle Risorse Umane

Tesi di Laurea

L'importanza della gestione per processi nelle organizzazioni che erogano servizi: una proposta per il Consorzio Montramito

Relatore: Prof.ssa Lucia Bonechi

Candidata: Tania Salsini

Anno Accademico 2013/2014

Indice

Ringraziamenti	» 4
Introduzione	» 5
Capitolo 1. Il concetto di servizio	» 6
1.1 Definizione di servizio	» 6
1.2 I servizi “d’interesse generale”	» 9
1.3 Le principali caratteristiche dei servizi	» 10
1.4. Tipologie di servizi	» 12
1.5 Il sistema di management dei servizi	» 15
1.6 Il concetto di servizio	» 16
1.7 La segmentazione del mercato	» 17
1.8 Il sistema di erogazione del servizio	» 19
1.9 L’immagine	» 22
1.10 La cultura e la filosofia	» 23
Capitolo 2. La gestione per processi nelle aziende di servizi	» 25
2.1 Definizione di processo di servizio	» 25
2.2 La gestione per processi	» 26
2.3 Caratteristiche fondamentali dei processi	» 27
2.4 Tipologie di processi	» 29
2.5 L’individuazione e la mappatura dei processi	» 32
2.6 Metodi di rappresentazione dei processi	» 35
2.7 Analisi dei processi aziendali	» 37
2.8 L’intervento sui processi aziendali	» 39
2.9 Gestione per processi: un metodo vincente?	» 42
Capitolo 3. Il Consorzio Montramito	» 43
3.1 La nascita del Consorzio Montramito	» 43
3.2 La struttura organizzativa	» 44
3.3 Il Consorzio Montramito oggi	» 47
3.4 Censimento 2014 aziende consorziate	» 48
3.5 Report Censimento 2014	» 49
3.6 Proposte per il miglioramento	» 50
3.7 Modello questionario sottoposto alle aziende	» 51

3.8 Uno strumento di rappresentazione: il diagramma di flusso	» 57
3.9 Processo di erogazione del servizio di rinnovo insegne d'esercizio erogato dal Consorzio Montramito	» 60
3.10 Rappresentazione mediante il diagramma di flusso del processo di erogazione	» 61
3.11 Diagramma di Gantt del servizio: “ Rinnovo insegne d'esercizio”	» 63
3.12 Proposte per il miglioramento	» 64
Capitolo 4. Riflessioni e conclusioni finali	» 65
4.1 Consorzio Montramito: un gestione per processi è possibile?	» 65
4.2 Importanza della soddisfazione del cliente: una proposta per il Consorzio Montramito	» 67
4.3 Il Customer Service	» 72
4.4 Proposte per il futuro	» 74
Bibliografia	» 76
Sitografia	» 78

RINGRAZIAMENTI

In occasione del completamento del mio percorso di studi, voglio ringraziare alcune persone che con il loro aiuto hanno contribuito al buon esito di questo progetto.

Desidero innanzitutto ringraziare la professoressa Lucia Bonechi, relatrice di questa tesi, per la disponibilità e cortesia dimostratemi e per l'aiuto fornitomi durante la stesura, senza il quale non avrei portato a compimento il mio lavoro.

Il Consorzio Montramito, oggetto di studio di parte della seguente dissertazione per la documentazione ed il supporto fornitomi.

Un sentito ringraziamento ai miei genitori, che con il loro sostegno morale ed economico, mi hanno permesso di raggiungere questo traguardo.

Desidero altresì ringraziare il mio ragazzo che in questi anni mi è sempre stato vicino, ha sempre riposto in me fiducia e mi ha sempre incentivata a proseguire gli studi.

Introduzione

Il vantaggio competitivo delle imprese oggi non è più legato esclusivamente alle caratteristiche tecniche del prodotto/servizio, ma dipende da una molteplicità di fattori come l'abilità nell'intercettare le esigenze e necessità del cliente e la capacità di gestire efficacemente le comunicazioni e le relazioni con il mondo esterno. Il settore terziario, quello relativo alla produzione e fornitura di servizi, ha avuto, negli ultimi decenni, una crescita esponenziale sino a coinvolgere il maggior numero di forza lavoro. I servizi sono diventati parte integrante della nostra vita quotidiana; non possono più farne a meno, né aziende né singoli cittadini. Lo sviluppo massiccio di tale settore è andato di pari passo con quello tecnologico, si è arrivati tant'è a parlare di settore terziario avanzato. Con tale ulteriore divisione si fa riferimento ad un settore che non racchiude nuovi servizi alla persona o alle aziende, ma ne offre di più complessi ed articolati, modellati secondo le esigenze del caso¹. L'erogazione di tali prestazioni coinvolge tutti quei paesi tecnologicamente avanzati, che dispongono di strumenti e sistemi telematici di ultima generazione e per cui il possesso di informazioni più specifiche e dettagliate influenza il posizionamento, la vendita ed il successo sia di un servizio che di un prodotto. L'Italia non ha ancora aderito completamente a tale modello, assestandosi per il momento al settore terziario e demandando a terzi, per lo più imprese estere, l'erogazione di tali prestazioni². Lo studio dei servizi, dalla loro pianificazione e programmazione sino alle tecniche di misurazione della soddisfazione della clientela, appare necessario, ma anche indispensabile per le aziende per rimanere sul mercato, sempre più selettivo.

Un' ampia letteratura è sorta intorno al tema dei servizi, coinvolgendo gli ambiti più disparati. Nel mio lavoro mi sono proposta di esaminarne soltanto uno: la gestione per processi nelle aziende di servizi.

¹ <http://giorgiosonnante.altervista.org/index.php/geografia/107-economica/settori-economici/195-settore-terziario-avanzato-o-quaternario.html>

² http://www.ips.it/scuola/concorso_99/consorzio/terziario_avanzato.htm

CAPITOLO 1.

Il concetto di servizio

1.1 Definizione di servizio

Il termine “servizio”, molto usato nel linguaggio quotidiano, ha una derivazione latina. Trae origine dalla parola “servus”, da cui sono derivati il verbo servire ed il sostantivo servo, ed indica popoli o persone la cui vita è al servizio di un padrone e che non godono più di libertà ed indipendenza. L’accezione moderna che ha assunto il termine riprende in parte la definizione antica, ma ne modifica, seppur in parte, la fisionomia. Con “servizio” si indica oggi <<la prestazione di un soggetto nei confronti di un altro>>³, volta alla risoluzione di problematiche ed alla diminuzione della fatica da parte di colui che la richiede. Molte definizioni sono fiorite negli ultimi anni sul concetto di servizio, ambito in continua evoluzione e sviluppo, ma solo alcune meritano di essere citate. Una su tutte quella fornita dall’Organizzazione Internazionale per la Normazione (*International Organization for Standardization*) in concomitanza con l’Ente Italiano di Unificazione (UNI), che definiva il servizio come: <<Risultato di attività svolte, sia all’interfaccia tra fornitore e cliente che all’interno dell’organizzazione del fornitore, per soddisfare le esigenze del cliente⁴>>. Questa definizione, decaduta nelle pubblicazioni successive delle Iso, rimane tuttavia interessante. Oggi prodotto e servizio vengono entrambi definiti come “risultato di un processo”⁵.

Un’altra definizione che vale la pena citare è quella di servizio inteso come processo: <<Il servizio è un processo d’interscambio finalizzato alla soluzione di problemi, alla soddisfazione dei bisogni e dei desideri di persone singole o collettive e imprese che si attua mediante il trasferimento reciproco di informazioni, conoscenza, abilità, lavoro, appartenenza, sicurezza o disponibilità ad usare individualmente e temporaneamente beni/strumenti o il trasferimento di risorse naturali.>>⁶ Il processo, detto anche processo aziendale (business process), indica un’insieme di attività connesse tra di loro volte a trasformare un dato input in un output destinato ad un soggetto interno od esterno

³ Floris Paola Lucia , “L’organizzazione al servizio del cliente”, Franco Angeli, 2004, p 12

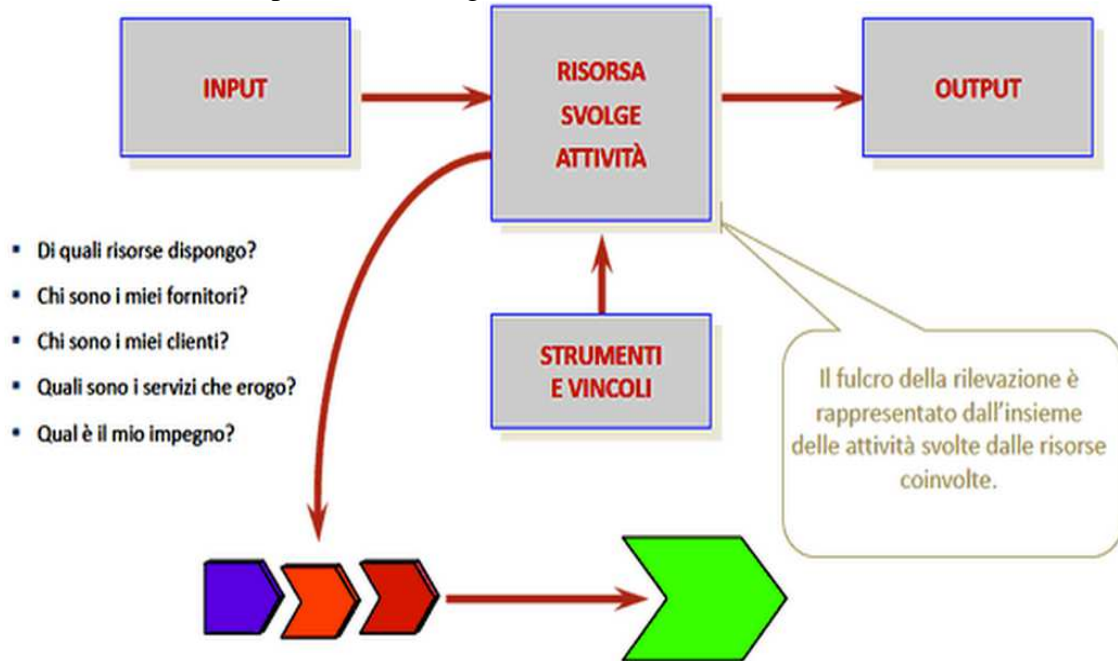
⁴ Uni Iso 9004-2:1993

⁵ Bonechi Lucia, “Evoluzione del concetto di qualità e delle metodologie per ottenerla”, Parte I, p23

⁶ Floris Paola Lucia , “L’organizzazione al servizio del cliente”, Franco Angeli, 2004, p 15

all'azienda (cliente), creando valore⁷. Il processo rappresenta quindi un meccanismo di trasformazione volto al raggiungimento di un obiettivo aziendale.

Tabella 1.1 Il processo di erogazione di un servizio⁸



Nel caso specifico di un processo di servizio le fasi che vengono messe in atto sono:

- Fase di rilevazione dei bisogni/desideri del cliente: in cui vengono analizzati i bisogni ed i desideri dei clienti dopo essere stati divisi in classi omogenee;
- Definizione target di valori e servizi: fase nella quale viene delineato il rapporto tra le prestazioni offerte ed il prezzo richiesto;
- Definizione ed allocazione delle risorse umane, finanziarie e strumentali: dove vengono stabilite le risorse umane, finanziarie e strumentali necessarie al raggiungimento dell'obiettivo aziendale;
- Progettazione qualitativa e quantitativa del sistema di erogazione del servizio: ne fanno parte il sistema organizzativo, le procedure operative, il front ed il back-office;
- Erogazione del servizio: momento effettivo in cui viene erogata la prestazione;
- Rilevazione del grado di soddisfazione dei clienti: attraverso l'utilizzo di particolari metodologie come riunioni con gruppi di clienti e questionari sottoposti tramite e-mail, posta, telefono o attraverso un'intervista diretta⁹.

⁷ Bonechi Lucia, "Dispense corso di Organizzazione Aziendale", Parte relativa ai processi

⁸ http://www.considi.it/solutions_proacta.html

Due autori inglesi, R. Johnston e G. Clark, hanno fornito nel loro libro “Service Operation Management. Improving Service Delivery” del 2005, un’illustrazione del concetto di servizio che merita di essere menzionata sia perché si discosta da quelle più classiche, sia perché più innovativa e dinamica. Secondo i due autori il concetto di servizio andrebbe visto come una commistione tra la natura del servizio offerto e quello ricevuto, ed al suo interno dovrebbe contenere informazioni su l’essenza, l’esperienza, il risultato, l’operazione ed il valore di se stesso¹⁰.

Questa visione fa emergere un servizio inteso, dal punto di vista del cliente, come una combinazione tra l’esperienza che vive durante l’erogazione (sforzi, costi, tempo) e la percezione che ha dei risultati (benefici, valori, intenzioni ed emozioni). Un’ esperienza di servizio che permetta al cliente di poter emettere un giudizio personale (feedback) circa gli effetti, le ripercussioni che ha avuto su di lui e che consenta all’organizzazione di poter intervenire tempestivamente per correggere e/o migliorare i frangenti nei quali risulta essere carente.

Le definizioni menzionate sopra non devono indurre a pensare che il servizio sia solo un processo, una prestazione, un’attività per soddisfare esigenze latenti o non, ma anche un modo di essere, una rappresentazione del comportamento umano ed un insieme di benefici. Solo allargando gli orizzonti sarà possibile capire appieno cosa racchiude tale concetto.

⁹ Floris Paola Lucia , “L’organizzazione al servizio del cliente”, Franco Angeli, 2004, p 15-16

¹⁰ R. Johnston e G. Clark, “Service Operation Management. Improving service delivery”, Prentice Hall, Financial Time, 2005, p.40

1.2 I servizi “d’interesse generale”

Con il termine servizi di interesse generale si intendono tutti quei servizi la cui fornitura è considerata di interesse generale per la collettività da parte delle autorità pubbliche e che sono soggetti a determinati obblighi di servizio pubblico¹¹. Questa tipologia di servizi è al centro di un dibattito politico che dura ormai da diverso tempo e che ha coinvolto tutta l’Unione Europea. Il problema principale che interessa questa tipologia di servizi è il ruolo fondamentale che rivestono le autorità pubbliche nell’economia di mercato, da una parte garanti del buon funzionamento del mercato e dall’altra del rispetto delle regole e della soddisfazione e del benessere dei cittadini nella preservazione del bene, qualora il mercato non vi provvedesse¹².

Per questi motivi la Commissione Europea, il 21 maggio 2003, ha redatto un “libro verde” sui servizi d’interesse generale con l’intento di aprire un dibattito sul ruolo che l’Unione Europea riveste nella fornitura, nell’organizzazione, nella distribuzione, nel finanziamento e nella valutazione degli stessi¹³. La realtà di questa tipologia di servizi è molto complessa ed eterogenea, coinvolge organizzazioni, imprese ed enti pubblici di vario genere. Si spazia dalle grandi industrie detentrici di reti distributive diffuse capillarmente sul territorio dei singoli stati e non solo, erogatrici di servizi come: l’energia, la sanità, le telecomunicazioni ed i trasporti, solo per citarne alcuni, ad organizzazioni di piccola e media dimensione, con sviluppo mondiale o circoscritto al territorio di appartenenza. Il libro verde si prefiggeva come obiettivo quello di riconsiderare la politica comunitaria messa in atto in materia predisponendo una rivalutazione del concetto generale e definendo le linee guida per una corretta erogazione, regolamentazione e valutazione degli stessi, tenendo conto dei mutamenti avvenuti, sia a livello europeo che mondiale, nel mercato e con la finalità di migliorare il benessere e la qualità di tutti i cittadini, riducendone l’emarginazione e l’isolamento. L’analisi sollevata dalla Commissione Europea ha riscosso consensi nel Parlamento Europeo che tuttavia ha ritenuto di dover escludere molti servizi di interesse generale, come sanità ed istruzione, <<dal campo di applicazione della normativa comunitaria in materia di concorrenza>>¹⁴, considerando tuttavia opportuno fissare alcuni principi comuni come: la trasparenza, la protezione e tutela degli utenti e dei consumatori,

¹¹ http://www.tecnostruttura.it/info-servizi_dinteresse_generale/show.php?id_pagina=15

¹² http://europa.eu/legislation_summaries/competition/state_aid/123013_it.htm

¹³ Ibidem

¹⁴ Ibidem

l'universalità e la parità di accesso, la sicurezza e la qualità. L'interesse manifestato dall'Unione Europea, che tuttavia ha preferito non ingerire eccessivamente nel potere legislativo dei singoli stati membri, va nella direzione di aumentare la competitività e la coesione tra gli stessi, favorendo investimenti nelle regioni più svantaggiate con l'intento di integrare ed omologare l'erogazione dei servizi di interesse generale.

1.3 Le principali caratteristiche dei servizi

La società attuale si basa sull'erogazione di servizi, tant'è che ad oggi il settore che raccoglie il maggior numero di lavoratori è quello terziario. Tale termine serve per raggruppare tutte quelle attività economiche che non producono beni, prodotti durevoli, bensì prestazioni, servizi complementari ad essi. Dal dopoguerra ad oggi tale settore ha avuto una crescita esponenziale, dando un impulso all'economia, creando nuove opportunità d'impresa e posti di lavoro. Permane tuttavia, nel pensiero comune di una parte della popolazione italiana, l'idea che lavorare nei servizi non sia paragonabile alla creazione di un prodotto, nonostante anche la produzione di un bene sia mutata completamente, con l'introduzione della catena di montaggio prima, e con l'utilizzo delle più sofisticate tecnologie poi. Ma vediamo di scoprire le principali differenze tra prodotto e servizio.

Le principali caratteristiche dei servizi possono essere ricondotte a quattro:

- Intangibilità: i servizi non possono essere toccati, sono immateriali e non possono essere stoccati in magazzini qualora non vengano venduti e/o usati;
- Coincidenza tra produzione e consumo: il momento dell'erogazione del servizio e la sua fruizione, da parte del cliente, avvengono, nella quasi totalità dei casi, nello stesso momento. Questo permette di poter valutare immediatamente la conformità della prestazione erogata in base alle richieste del cliente;
- Eterogeneità: ogni servizio risponde alle esigenze specifiche del cliente; risulta pertanto molto difficile uniformare ogni prestazione;
- Dipendenza dalla relazione interpersonale: il cliente influisce, in base alle sue esperienze ed alle sue conoscenze alla riuscita del servizio¹⁵.

¹⁵ Bonechi Lucia, "Evoluzione del concetto di qualità e delle metodologie per ottenerla", Parte I, p26

Queste proprietà, sebbene siano le più conosciute, non sono le uniche che caratterizzano i servizi: l'importanza del front-line, l'essere problem solving, la rapidità e viralità del feedback del cliente sono altre, non meno importanti.

I prodotti si collocano invece in una dinamica completamente diversa.

Un prodotto è:

- Tangibile: può essere toccato con mano e dare vita ad “un’esperienza sensoriale”;
- Omogeneo: può essere standardizzato e riprodotto ripetutamente in modo uniforme.

Un bene possiede altre caratteristiche significative che lo diversificano da un servizio:

- Produzione e distribuzione sono separate dal consumo;
- I clienti non partecipano al processo di produzione;
- Il valore principale viene prodotto in fabbrica;
- Può essere stoccato in magazzino;
- Avviene un trasferimento di proprietà.

Tabella 1.2 Principali differenze tra prodotto e servizio

Servizio	Prodotto
<ul style="list-style-type: none">● Intangibile● Eterogeneo● Dipendenza dalla relazione interpersonale● Coincidenza tra produzione e consumo● Non c'è trasferimento di proprietà	<ul style="list-style-type: none">● Tangibile● Omogeneo● I clienti non partecipano al processo di produzione● Può essere stoccato in magazzino● C'è trasferimento di proprietà

Una figura chiave nel processo di erogazione del servizio, ma anche di fruizione di un bene, è il cliente, il quale detiene un potere enorme. Manifestando immediatamente la sua soddisfazione o meno nella fruizione del servizio/bene pregiudica l'andamento aziendale, tant'è che oggi la *customer satisfaction* è considerata uno dei parametri principali per misurare la qualità del servizio erogato e la soddisfazione del cliente.

1.4 Tipologie di servizi

Lo sviluppo dell'economia, in particolare il settore dei servizi, ha dato vita al proliferare di una serie infinita di prestazioni, ognuna delle quali con specifiche caratteristiche.

La suddivisione più conosciuta delle categorie di servizi è quella che le scompone in cinque grandi aree:

- servizi business-to-business (B2B);
- servizi business-to-consumer (B2C);
- servizi interni;
- servizi pubblici (a volte indicati come G2C - government-to-consumer);
- servizi no profit¹⁶.

Con il termine servizi business to business (B2B), traducibile in italiano con commercio intraaziendale, si fa riferimento a tutta quella schiera di servizi forniti dalle imprese nei confronti di altre e non rivolti ai consumatori finali¹⁷. Rientrano in questa categoria tutte le relazioni che un'impresa instaura con i propri fornitori e/o partner relative alla produzione, alla pianificazione, all'approvvigionamento ed allo sviluppo del prodotto/servizio. Esempi di tale attività sono la vendita di prodotti all'ingrosso e l'organizzazione di meeting e convegni aziendali.

I servizi business to consumer (B2C) sono quelli rivolti alla vendita al dettaglio, al consumatore finale e rappresentano l'anello conclusivo della catena di distribuzione¹⁸. Comprendono una varietà infinita di prestazioni spaziando da i servizi per il tempo libero: alberghi, ristoranti, centri sportivi a negozi, supermercati, compagnie assicurative

¹⁶ R. Johnston e G. Clark, "Service Operation Management. Improving service delivery", Prentice Hall, Finantial Time, 2005

¹⁷ Ibidem

¹⁸ R. Johnston e G. Clark, "Service Operation Management. Improving service delivery", Prentice Hall, Finantial Time, 2005

e banche. La problematica maggiore che sorge all'interno di un'organizzazione erogatrice di questa tipologia di servizi è il doversi relazionare costantemente con utenti diversi ogni giorno, ognuno con aspettative ed esigenze proprie.

Esistono servizi, i cosiddetti servizi interni, non rivolti a consumatori esterni, ma con lo scopo, la finalità di migliorare e supportare servizi interni all'organizzazione. La principale sfida che devono affrontare è quella di dover dimostrare che l'utilizzo di un servizio interno gode di un buon rapporto qualità/prezzo rispetto all'esterno.

I servizi pubblici, talvolta indicati come G2C, government to customer, comprendono tutti quei servizi forniti dal governo centrale e/o locale per le singole comunità erogati in larga misura grazie al finanziamento ottenuto dalla tassazione individuale. Fanno parte di questa categoria tutti quei servizi che costituiscono parte del nostro vivere quotidiano come: la scuola, gli ospedali, la polizia e che appartengono all'intera collettività.

Le organizzazioni non a scopo di lucro, erogatrici di servizi no profit, hanno come finalità non la realizzazione di profitti, ma il reinvestimento dei propri utili in attività di sviluppo e supporto per la stessa. La raccolta di fondi per combattere certe malattie o per sviluppare zone depresse del pianeta povere di acqua e cibo sono esempi di servizi no profit. Il problema principale che sorge in questa categoria è il dover gestire ed allocare correttamente le risorse evitando che imbocchino canali sbagliati ed inefficienti.

Paola Lucia Floris nel suo libro “ L'organizzazione al servizio del cliente” enuncia una classificazione delle tipologie di servizi sulla base dello sviluppo economico individuando quattro aree di servizi¹⁹.

La prima comprende quelli che avvengono all'interno della coltivazione e della produzione²⁰.

A seguito dei mutamenti avvenuti nel mercato odierno, che hanno portato ad forte livellamento dell'offerta, l'assistenza e la “cura” del cliente sono diventati i punti chiave sui quali un'azienda dovrebbe puntare per differenziarsi dalla concorrenza. I prodotti alimentari immessi sul mercato sono pertanto accompagnati da una serie di informazioni aggiuntive circa la composizione chimica e la provenienza dei singoli ingredienti, il mantenimento e la cura prodotto²¹. Lo stesso vale per i prodotti industriali come gli elettrodomestici, integrati da informazioni, alcune obbligatorie per legge, circa la provenienza, la garanzia e l'assistenza tecnica.

¹⁹ Floris Paola Lucia , “L'organizzazione al servizio del cliente”, Franco Angeli, 2004,

²⁰ Ibidem

²¹ Ibidem

La seconda area contempla i servizi a supporto del settore primario e secondario. Le persone che lavorano in questo ramo non sono coinvolte nel processo produttivo bensì in attività di sostegno e servizio ad esso²². Il proliferare di questi figure ha dato vita ai cosiddetti “shared services” o “servizi condivisi”, singole aree aziendali che si occupano della gestione ed erogazione dei servizi interni quali analisi, studio, progettazione ed assistenza. Gli “shared services” sono in contrapposizione con il modello dell’outsourcing che prevede il pagamento di un terzo, esterno, per lo svolgimento di funzioni aziendali.

La penultima area, la terza, è rivolta ai servizi alla persona ed alle imprese ad alto contenuto di prodotto²³. Comprende servizi erogati ad individui o imprese in cui il prodotto rappresenta il fulcro della transazione, come ad esempio tutte le attività di ristorazione o di fornitura di luce e gas²⁴.

L’area dei servizi alla persona ed alle imprese ad alto contenuto di servizio rappresenta l’ultima area di suddivisione dei servizi enunciata da Paola Lucia Floris²⁵, all’interno della quale ritroviamo tutte quelle prestazioni erogate ad individui ed imprese in cui l’oggetto principale della transazione è rappresentato dal bagaglio di informazioni, conoscenze, nozioni che colui che le fornisce detiene. Servizi finanziari come quelli erogati da banche e compagnie assicurative o servizi professionali come quelli degli studi legali, medici o di consulenza, ne sono degli esempi.

I mutamenti avvenuti nel mercato negli ultimi decenni, a seguito dell’avvento della globalizzazione, hanno reso le aziende produttrici di beni imprese incorporate, non solo nell’economia industriale, ma anche in quella dei servizi.

²² Ibidem

²³ Floris Paola Lucia , “L’organizzazione al servizio del cliente”, Franco Angeli, 2004

²⁴ Ibidem

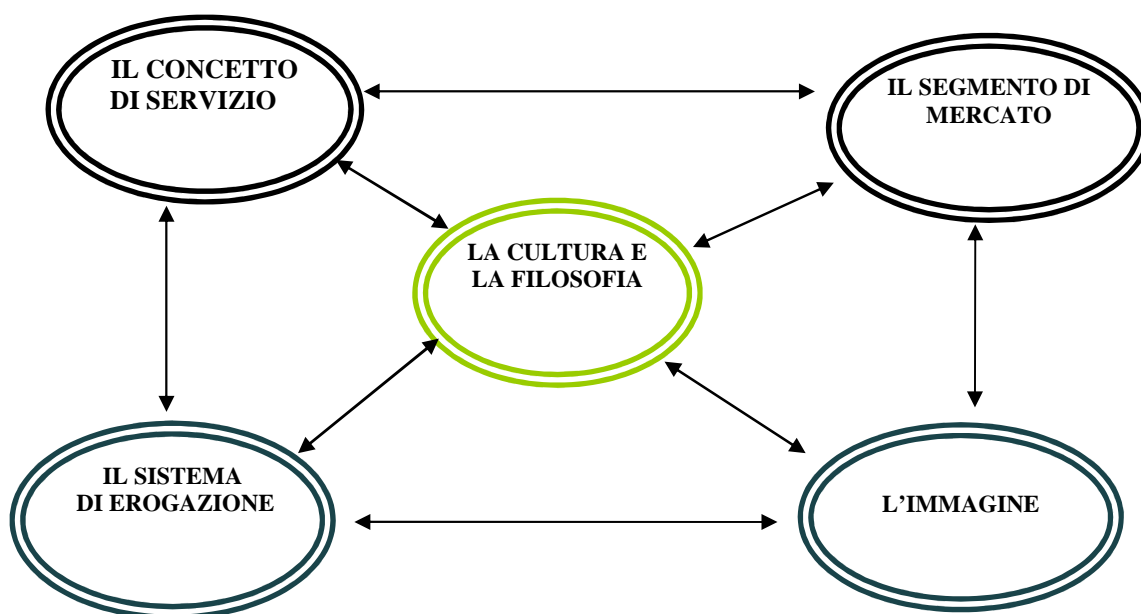
²⁵ Ibidem

1.5 Il sistema di management dei servizi

Il sistema di management dei servizi è composto da cinque elementi:

1. Il concetto di servizio,
2. Il segmento di mercato,
3. L'immagine,
4. Il sistema di erogazione del servizio,
5. La cultura e la filosofia.

Tabella 1.3 Il sistema di management dei servizi



Il concetto di servizio si riferisce ai vantaggi assicurati al cliente che possono avere sia natura fisica che psicologica. I più rilevanti sono definiti servizi centrali, in contrapposizione ad altri che hanno una natura più periferica²⁶.

Il segmento di mercato rappresenta un gruppo di clienti che condividono alcune caratteristiche (sesso, età, area geografica, etc...) per i quali viene progettato il sistema di servizi²⁷.

²⁶ Domenico Barricelli, dispensa "Economia e Gestione delle imprese e dei servizi"

²⁷ Floris Paola Lucia, "L'organizzazione al servizio del cliente", Franco Angeli, 2004, p 42

Il sistema di erogazione del servizio, ritenuto l'equivalente del sistema di produzione e distribuzione nelle organizzazioni industriali, vede coinvolte una miriade di figure: il personale, che nelle aziende di servizi è generalmente caratterizzato da "alta intensità di personalità", che ha lo scopo di sviluppare metodi innovati e creativi di gestione dello stesso, la tecnologia a seguito della crescente importanza dei supporti tecnologici, ed il cliente che riveste un ruolo attivo sia nella produzione che nell'erogazione del servizio²⁸.

L'immagine, elemento chiave attraverso il quale la direzione aziendale può influenzare i clienti, il personale e tutte le altre figure coinvolte nel processo di erogazione.

Gli ultimi elementi che concorrono a completare le cinque componenti del sistema di management del servizio sono la cultura e filosofia aziendale, principi, valori attraverso cui l'azienda mantiene ed incrementa il processo sociale che porta <<all'erogazione di servizi a vantaggio dei clienti>>²⁹.

Un buon sistema di gestione di un servizio dovrebbe comprenderli tutti, ma vediamo di analizzarli nel dettaglio.

1.6 Il concetto di servizio

Il concetto di servizio si riferisce ai vantaggi assicurati al cliente che possono avere sia natura fisica che psicologica³⁰. I più rilevanti sono definiti servizi centrali, in contrapposizione ad altri che hanno una natura più periferica³¹. Le aziende di servizi generalmente non offrono mai una sola tipologia di prestazione, ma propongono al cliente varie ipotesi di soluzioni contenute in pacchetti di servizi all'interno dei quali ne prevale uno, definito, servizio centrale, corredato da una serie di servizi denominati ausiliari o periferici³². Oggi giorno, in un mercato caratterizzato da una profonda concorrenza, più che sull'offerta stessa dei servizi il cliente incentra la sua scelta sull'assistenza che riceve, per questo il passaparola e l'assicurarsi feedback positivi è diventato un elemento indispensabile ed imprescindibile per le aziende di servizi e non solo. La concorrenza oltre ad aumentare la competitività sull'erogazione dei servizi ha incrementato anche quella sui prezzi, le aziende non sono in concorrenza solo tra di loro, ma anche nei confronti della clientela, alla quale devono dar prova di accrescere il valore

²⁸ Domenico Barricelli, dispensa "Economia e Gestione delle imprese e dei servizi"

²⁹ Domenico Barricelli, dispensa "Economia e Gestione delle imprese e dei servizi", slide n°14

³⁰ Ibidem

³¹ Ibidem

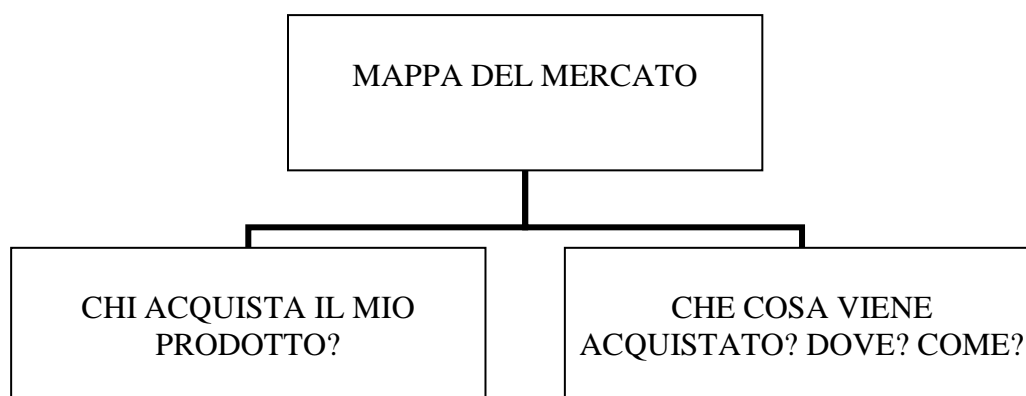
³² Floris Paola Lucia, "L'organizzazione al servizio del cliente", Franco Angeli, 2004, p 45

della loro impresa <<più di quanto quest'ultima potrebbe fare effettuando tale servizio per conto proprio>>³³. L'azienda di servizi deve dimostrare al cliente di essere un vantaggio, non solo economico, ma anche di tempo, in quanto detentrica di un sapere di cui lui non dispone.

1.7 La segmentazione del mercato

Il processo di segmentazione del mercato riguarda l'insieme delle attività volte alla suddivisione del mercato in gruppi omogenei dal punto di vista del comportamento d'acquisto, poiché un'impresa che vende un prodotto o un servizio non può soddisfare le esigenze della totalità dei consumatori³⁴.

Tabella 1.4 Il processo di segmentazione



La prima domanda che un'impresa deve porsi è: “Esiste realmente un mercato per la mia impresa?”, valutando l'esistenza di potenziali clienti per i suoi prodotti ed in caso affermativo quanti sono o potrebbero essere.

Solo in un secondo momento indagherà e studierà il mercato identificando sulla base della tipologia degli acquisiti, del luogo e sulle modalità adottate dai consumatori, domande di tipo diverso adattando i propri prodotti/servizi a specifici bisogni che queste esprimono. Utilizzare una strategia di segmentazione significa riconoscere la presenza sul mercato sia di imprese che di prodotti/servizi concorrenti³⁵.

³³ Floris Paola Lucia, “L'organizzazione al servizio del cliente”, Franco Angeli, 2004, p 46

³⁴ <http://www.lumsa.it/sites/default/files/CAP%203.pdf>, dispensa n° 3

³⁵ <http://www2.stat.unibo.it/Pacei/Lucidi/13.%20LA%20SEGMENTAZIONE%20DEL%20MERCATO.pdf>

Il processo di segmentazione è estremamente complesso e ne esistono varie tipologie adattabili a seconda dei casi (prodotto o servizio ad esempio), ma ognuno è scandito da cinque fasi, di seguito riepilogate:

1. Determinazione dei bisogni del consumatore;
2. Divisione del mercato in base a dimensioni significative;
3. Sviluppo del posizionamento del prodotto;
4. Decisione in merito alla strategia di segmentazione;
5. Progettazione della strategia di marketing mix³⁶.

Un'ulteriore disamina che deve essere compiuta prima di analizzare più nello specifico le caratteristiche della segmentazione di mercato nel settore dei servizi è quella relativa alla divisione tra segmentazione di mercato a priori e a posteriori.

Con segmentazione a priori si fa riferimento all'attività messa in atto dal management aziendale sulla base non di approfondite ricerche di mercato, ma grazie all'utilizzo di cluster generici (non utenti, utenti medi, etc..), di parametri demografici (età, sesso) e psicografici (relativi allo stile di vita)³⁷. Questo tipo di approccio, riduttivo dal punto di vista dell'approfondimento degli effettivi bisogni del consumatore non permette di identificare la totalità di consumatori accomunati da uniformità di comportamento e preferenze e necessita di essere implementato da una segmentazione che delinei un profilo più preciso circa il potenziale acquirente³⁸. La segmentazione a posteriori invece opera esattamente all'opposto, raggruppando i consumatori con comportamenti affini mediante l'utilizzo di ricerche che non determinino a priori rigidi criteri di segmentazione³⁹.

Nelle aziende di servizi la segmentazione, pur mantenendo e rispettando le "linee guida" riassunte poco sopra, assume connotati e sfumature diverse. Il ruolo del cliente, l'interazione che ha con il produttore/erogatore del servizio rendono la segmentazione una vera e propria opera di personalizzazione basata sia sulle esigenze di quest'ultimo, sia <<sulla sua volontà di consentire ad un'altra organizzazione d'influire sul suo modo di operare>>⁴⁰.

³⁶ <http://www.lumsa.it/sites/default/files/CAP%203.pdf>

³⁷ Ibidem

³⁸ Ibidem

³⁹ Ibidem

⁴⁰ Floris Paola Lucia, "L'organizzazione al servizio del cliente", Franco Angeli, 2004, p 44

Occorre ricordare alcuni criteri, utili per le aziende di servizi, per poter effettuare un'accurata segmentazione di mercato.

Il primo è quello relativo al rapporto prezzo/qualità ed al livello di servizio poiché il prezzo che il cliente è disposto a pagare è senza ombra di dubbio un elemento fondamentale per determinare le attese dei clienti, seguito da il trasferimento del know-how e delle capacità gestionali⁴¹. Occorre ricordare in proposito che nelle aziende di servizi, nella stragrande maggioranza dei casi, l'oggetto della transazione è rappresentato da conoscenze, informazioni e saperi ed il frazionamento del mercato per classi di conoscenze risulta essere fondamentale⁴². Altri criteri che meritano di essere citati sono quelli relativi alle modalità di partecipazione del cliente ed ai mutamenti nel suo percorso di vita⁴³. Il primo identifica i limiti entro cui il cliente è disposto a spingere il suo livello partecipativo, mentre il secondo divide il servizio sulla base dei periodi di vita e sviluppo del cliente, poiché le sue esigenze cambiano in funzione del suo ciclo di vita⁴⁴.

Concludendo possiamo affermare che nelle aziende erogatrici di servizi una segmentazione di mercato idonea ed efficace è quella che cerca di personalizzare, talvolta sino all'eccesso, il proprio rapporto con il cliente.

1.8 Il sistema di erogazione del servizio

<<Il sistema di erogazione del servizio è considerato l'equivalente del sistema di produzione e distribuzione nelle organizzazioni industriali>>⁴⁵ ed i suoi principali attori sono quelli che concorrono a produrre il concetto di servizio: personale, tecnologia e clienti⁴⁶. Il personale riveste un ruolo chiave nell'erogazione dei servizi, attività ad alta intensità di risorse umane, poiché analizza ed interpreta l'andamento e le tendenze del mercato e grazie all'utilizzo di metodi creativi ed innovativi progetta e modella la fornitura dei servizi⁴⁷. Gran parte delle aziende oggi investe in formazione ritenendo le risorse umane il vero e proprio "core business", in grado di determinare l'andamento aziendale. Diffusa è infatti l'affermazione che: << le aziende di servizi devono vendere

⁴¹ Floris Paola Lucia, "L'organizzazione al servizio del cliente", Franco Angeli, 2004

⁴² Ibidem

⁴³ Ibidem

⁴⁴ Ibidem

⁴⁵ Domenico Barricelli, dispensa "Economia e Gestione delle imprese e dei servizi", slide n°13

⁴⁶ Floris Paola Lucia, "L'organizzazione al servizio del cliente", Franco Angeli, 2004

⁴⁷ Ibidem

se stesse, non solo ai proprio clienti, ma anche ai loro dipendenti>>⁴⁸, e per farlo necessitano di personale competente, motivato ed organizzato.

Un altro elemento, sebbene un servizio sia immateriale, che svolge un ruolo primario nella sua progettazione ed erogazione, ma non solo, è rappresentato dalla tecnologia, strumento in grado di influire sia sulla qualità, che sulla produzione ed erogazione del servizio. L'utilizzo di strumenti tecnologici permette non solo la razionalizzazione dei costi e l'aumento dell'efficienza, ma favorisce la creazione di rapporti più diretti e stretti con la clientela grazie anche al crescente utilizzo dei social media.

E' proprio quest'ultima, la clientela, l'ultimo tassello del sistema di erogazione del servizio. Il cliente non ha sempre rappresentato il nucleo centrale su cui le aziende spendevano gran parte delle loro energie, ma a seguito dei cambiamenti intercorsi nel mercato, dovuti all'avvento della globalizzazione e dei social media, il ruolo del cliente ha cominciato ad assumere un'importanza crescente per le aziende, soprattutto per quelle di servizi dove appare per ben due volte: sia come consumatore che come parte attiva ed integrante del processo di erogazione⁴⁹. A tale proposito merita di essere citata la definizione, coniata dal saggista statunitense Alvin Toffler, nel suo libro "The Third Wave" del 1980, per indicare l'incremento della commistione tra le funzioni di produttore (producer) e consumatore (consumer): *prosumer*⁵⁰. Il termine nasceva per descrivere i cambiamenti che stavano avvenendo nel mercato; la produzione di massa stava progressivamente facendo spazio ad una che andava incontro alle esigenze ed ai gusti dei consumatori, ormai non più basici, la globalizzazione era alle porte e l'epoca analogica stava per essere soppiantata da tecnologie più avanzate, i consumatori chiedevano prodotti più personalizzati e per accontentarli c'era un unico modo: renderli partecipi del processo.⁵¹ Questo tipo di rapporto (azienda/cliente) rappresenta oggi il fulcro centrale delle aziende di servizi e determina buona parte del posizionamento strategico dell'impresa⁵². Il cliente ha assunto oggi un ruolo attivo e di primo piano, è partecipativo, è indispensabile per fornire alle aziende informazioni, analisi, suggerimenti per migliorare prodotti/servizi, ed il suo coinvolgimento rappresenta per l'azienda

⁴⁸ Floris Paola Lucia , "L'organizzazione al servizio del cliente", Franco Angeli, 2004, p 49

⁴⁹ Floris Paola Lucia , "L'organizzazione al servizio del cliente", Franco Angeli, 2004

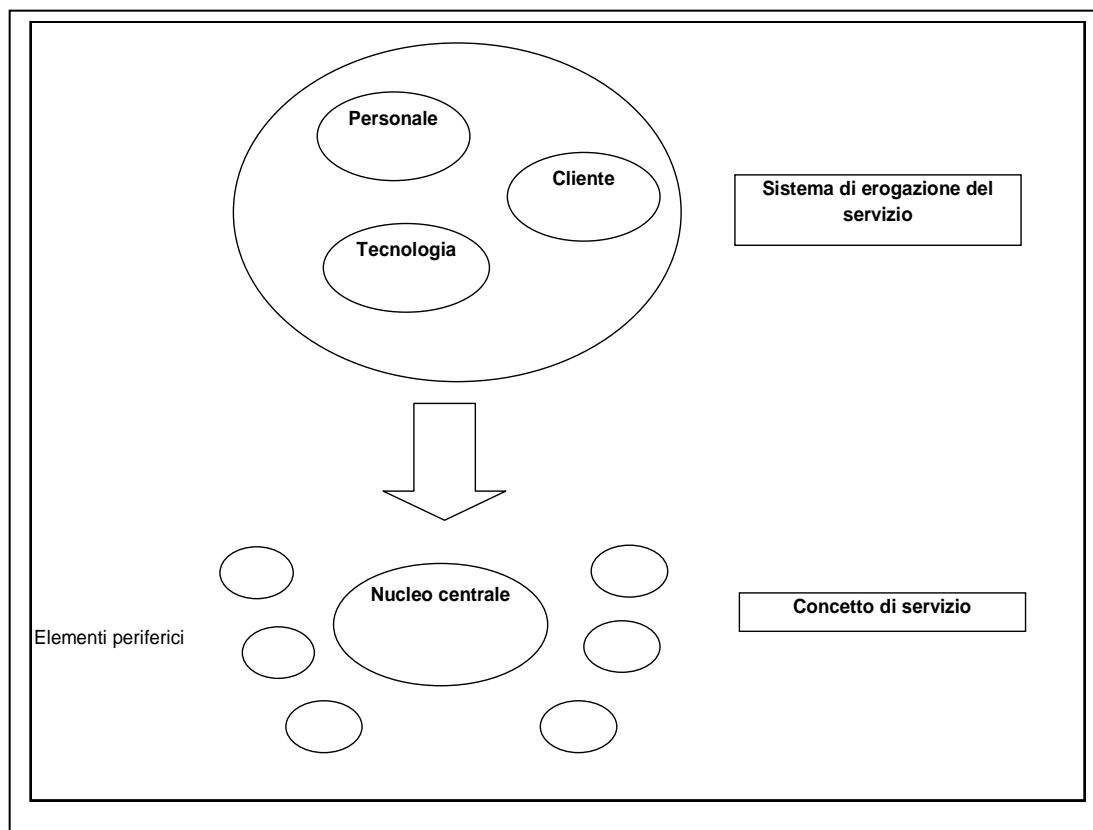
⁵⁰ Floris Paola Lucia , "L'organizzazione al servizio del cliente", Franco Angeli, 2004

⁵¹ [http://www.treccani.it/enciclopedia/prosumer_\(Enciclopedia_della_Scienza_e_della_Tecnica\)/](http://www.treccani.it/enciclopedia/prosumer_(Enciclopedia_della_Scienza_e_della_Tecnica)/)

⁵² Floris Paola Lucia , "L'organizzazione al servizio del cliente", Franco Angeli, 2004

un'opportunità di crescita e sviluppo, non solo dal punto di vista economico, ma anche sociale⁵³.

Tabella 1.5 Il sistema di erogazione del servizio⁵⁴



⁵³ Ibidem

⁵⁴ Floris Paola Lucia, "L'organizzazione al servizio del cliente", Franco Angeli, 2004, p 46

1.9 L'immagine

L'immagine è la penultima componente del sistema di management dei servizi e rappresenta l'opinione che il cliente si forma, più o meno consciamente, di un'impresa e conseguentemente dei suoi prodotti/servizi. L'utente non vede ciò che l'azienda rappresenta realmente, ma coglie ciò che vedono i suoi occhi; è quindi una riproduzione mentale della realtà. L'immagine è determinata principalmente dalla cultura aziendale, dalla tipologia ed erogazione dei servizi offerti e dal rispettivo segmento di mercato⁵⁵, ma: come si costruisce l'immagine di un'azienda di servizi?

Molti sono i fattori che contribuiscono al processo di costruzione dell'immagine:

1. la qualità del servizio,
2. l'efficienza dell'erogazione,
3. front-line (cortesia, disponibilità ed efficienza del personale di contatto, etc..),
4. fattori estetici (arredamento, strumenti di comunicazione, etc..),

ma un ruolo determinante giocano gli strumenti di comunicazione e la relazione che si instaura sia con i fornitori che con i clienti che deve essere basata sulla fiducia.

L'immagine è principalmente rivolta al mercato, all'esterno, ai clienti presenti e futuri, ma sta diventando rilevante anche quella rivolta all'interno, ai dipendenti ed agli azionisti dell'organizzazione⁵⁶. Ci si è accorti che l'immagine aziendale ha un forte impatto anche sul personale e sul management, contribuendo ad innescare un atteggiamento positivo e disteso verso il lavoro⁵⁷, per questo nell'ambito dei servizi si parla di marketing interno. Esso si sviluppa dove il personale di contatto ricopre un ruolo decisivo poiché il suo scopo primario è quello di mantenere ed incrementare i rapporti interni col fine di motivarlo ad erogare servizi e performance adeguate⁵⁸.

Il marketing interno considera il personale come cliente interno, e fa sì che sia adeguatamente motivato ad agire con un approccio orientato verso il cliente; talvolta il dipendente stesso svolge la funzione stessa di servizio.

⁵⁵ Floris Paola Lucia, "L'organizzazione al servizio del cliente", Franco Angeli, 2004

⁵⁶ Ibidem

⁵⁷ Ibidem

⁵⁸ Ibidem

Il crescente ricorso ad esso è motivato sia dall'affermazione della centralità del capitale umano, sia dalla sua capacità di stimolare e sviluppare una cultura del servizio e di incrementare le vendite grazie alla motivazione del personale⁵⁹.

1.10 La cultura e la filosofia

Ogni impresa possiede una propria cultura costituita dall'insieme di norme, valori, principi, convinzioni condivise in tutta l'organizzazione⁶⁰. La cultura aziendale è unica e stabile, ed influenza le azioni e gli approcci commerciali dell'organizzazione⁶¹.

Deriva generalmente da due fonti: dall'ambiente in cui l'azienda stessa opera, dai comportamenti osservabili, dai simboli, dalle cerimonie, ma anche dalla direzione aziendale, portatrice di valori e norme comportamentali condivise ed imprresse nella mente dei membri dell'organizzazione⁶².

Richard Normann, uno dei consulenti manageriali più conosciuti al mondo, usava definire la cultura aziendale derivante dal management con il termine "idee dominanti", ritenendo che grazie ad essa un evento potesse divenire una risorsa strategica per l'azienda⁶³. Secondo Normann la cultura, i valori, costituivano un elemento determinante nel definire il nuovo vantaggio competitivo di prodotti e servizi poiché l'appiattimento della produzione, dovuto alla standardizzazione dei beni di consumo, imponeva la ricerca di un valore nuovo, aggiunto, simbolico che permettesse di captare ed imprigionare le preferenze dei consumatori⁶⁴.

<<Nella gestione strategica delle aziende di servizi riuscirà ad avere successo solo chi sarà dotato di un grande bagaglio culturale.[...] La cultura è la capacità di capire i valori della storia e di trasmetterli; è la volontà di dare un senso, anche al di là del tempo, alla propria vita reale. Proprio per questo la cultura non si improvvisa, non è affidabile a strumenti, ma si alimenta solo come disponibilità ad apprendere.[...]La disponibilità a imparare è la caratteristica del management dei servizi. Imparare da tutti e ovunque,

⁵⁹ Floris Paola Lucia, "L'organizzazione al servizio del cliente", Franco Angeli, 2004, p 57

⁶⁰ Ibidem

⁶¹ http://www.econ.uniurb.it/materiale/7658_Cap.%2012.pdf

⁶² Richard L. Daft, "Organizzazione aziendale", Apogeo, 2013

⁶³ Floris Paola Lucia, "L'organizzazione al servizio del cliente", Franco Angeli, 2004, p 59

⁶⁴ http://www.organizzare-eventi.it/perche-un_azienda-dovrebbe-sponsorizzare-il-tuo-evento_4-5/

senza mai dire di no. Sulla scia di Eraclito: “Se non cerchi l’inaspettato, non troverai mai la verità”.⁶⁵>>

La cultura fornisce all’organizzazione un’identità i cui elementi principali sono generalmente individuati e trasmessi da un leader o da un fondatore⁶⁶ e quando tali valori portano al successo si istituzionalizzano. La cultura aziendale serve sia come collante, per integrare i membri dell’organizzazione e renderli più cooperativi ed efficienti l’uno nei confronti dell’altro, sia per agevolare l’impresa nell’adattamento all’ambiente esterno indispensabile per relazionarsi meglio con altre realtà e per raggiungere più proficuamente gli obiettivi fissati dal management⁶⁷.

Concludendo la digressione sulla cultura aziendale merita di essere citata la metafora dell’iceberg, secondo cui il cliente non vede l’intera struttura organizzativa, ma solo la parte che emerge, la punta dell’iceberg. Vede non quello che l’azienda rappresenta realmente, ma come i suoi occhi vedono. Esiste tutta una parte sommersa che va ben al di là dei riti, delle cerimonie e celebrazioni foriera di tutti quei valori inconsci di cui la parte visibile è solo in parte portatrice.

⁶⁵ Richard Normann, *La gestione strategica dei servizi*, Etas, 1992, tratto dall’introduzione al libro di Gianfranco Piantoni, p. XXIII

⁶⁶ http://www.econ.uniurb.it/materiale/7658_Cap.%2012.pdf, slide n°5

⁶⁷ Richard L. Daft, “*Organizzazione aziendale*”, Apogeo, 2013

CAPITOLO 2

La gestione per processi nelle aziende di servizi

2.1 Definizione di processo di servizio

Un processo rappresenta un'insieme di attività connesse tra di loro volte a trasformare un dato input in un output destinato ad un soggetto interno od esterno all'azienda (cliente), creando valore⁶⁸. Il processo è un meccanismo di trasformazione volto al raggiungimento di un obiettivo aziendale. L'introduzione del concetto della gestione per processi a livello aziendale ha comportato cambiamenti sia a livello strutturale che culturale⁶⁹. I processi appaiono trasversali all'organizzazione ed i compiti delle persone coinvolte sono noti a tutti i membri di essa, vi è una maggiore documentazione dei risultati, si lavora più per obiettivi e ogni singola attività è pubblica⁷⁰, caratteristiche che nelle aziende strutturate tradizionalmente non si riscontrano. Le aziende, per raggiungere tali obiettivi, utilizzano risorse, materiali e non, coordinate da un certo flusso di informazioni⁷¹.

I processi rappresentano la linfa vitale per il corretto funzionamento del servizio, assicurano che la sua erogazione sia efficiente, efficace e di qualità⁷².

Tabella 2.1 La gestione per processi⁷³



⁶⁸ Bonechi Lucia, "Dispense corso di Organizzazione Aziendale", Parte relativa ai processi

⁶⁹ <http://qualitiamo.com/processi/cosa%20cambia.html>

⁷⁰ Ibidem

⁷¹ <http://www.alfagroup.it/Presentazioni/GESTIONE%20PER%20PROCESSI.pdf>

⁷² R. Johnston e G. Clark, "Service Operation Management. Improving service delivery", Prentice Hall, Financial Time, 2005, p.171

⁷³

Nelle aziende di servizi risulta essere fondamentale l'erogazione di un servizio eccellente, in grado di soddisfare le esigenze del cliente, ed al contempo di compiere le strategie dell'organizzazione, frutto di una molteplicità di processi interconnessi tra di loro⁷⁴. La maggior parte dei processi di servizio è molto complessa in quanto composta da vari sottoprocessi, che però, se ben delineati, permettono di tenere unite tutte le componenti: clientela, risorse umane e strumenti utili alla sua erogazione⁷⁵.

2.2 La gestione per processi

Negli ultimi anni, a seguito dei cambiamenti avvenuti nel mercato, dovuti sia all'avvento della globalizzazione che all'esponenziale crescita dell'utilizzo dei dispositivi tecnologici, gran parte delle aziende, per rimanere in vita, ha dovuto ridisegnare la propria organizzazione, intraprendendo un approccio volto al cambiamento. Se inizialmente le aziende erano orientate verso una produzione di massa, ora, grazie alla maggiore disponibilità di informazioni ed alla presa di coscienza da parte dei consumatori sempre più esigenti nel richiedere prodotti modellati in base ai loro gusti, la produzione ha assunto connotati diversi, e le aziende, per rimanere al passo con i tempi non possono più fare a meno di introdurre una gestione per processi delle loro attività⁷⁶.

Tale meccanismo viene definito reingegnerizzazione dei processi e rappresenta il punto di svolta per il raggiungimento degli obiettivi⁷⁷. L'azienda, con l'utilizzo di questo procedimento, circoscrive il processo nella sua totalità, riuscendo così ad intervenire su tutte le sue componenti. La gestione per processi ha modificato la visione d'insieme aziendale, ora non più concentrata esclusivamente sulla dimensione verticale, ma anche su quella orizzontale e volta non solo all'ottenimento di profitti, ma anche alla creazione di valore e soddisfazione per la clientela⁷⁸.

L'approccio per processi permette di raggiungere un obiettivo prefissato dall'azienda con maggiore efficienza quando le risorse in suo possesso e le attività in essa praticate sono

⁷⁴ R. Johnston e G. Clark, "Service Operation Management. Improving service delivery", Prentice Hall, Financial Time, 2005, p.172

⁷⁵ Ibidem

⁷⁶ <http://www.federica.unina.it/economia/economia-e-gestione-delle-imprese-di-servizi-pubblici/la-visione-per-processi-e-la-costruzione-di-un-processo/>

⁷⁷ http://www.unica.it/UserFiles/File/Direzioni/Diruma/progetto_aurora/Lazzi.pdf, p.3

⁷⁸ Ibidem

amministrate come parte di un processo⁷⁹. Il suo utilizzo scaturisce dalla necessità di perseguire allo stesso tempo sia la soddisfazione della clientela sia l'efficienza, mediante l'uso di tutte le risorse disponibili per il raggiungimento di obiettivi prefissati⁸⁰. Rappresenta anche uno dei cardini della gestione per la qualità.

Un'azienda di servizi che decida di attuare tale gestione osserverà innanzitutto un cambiamento a livello organizzativo, uno snellimento, dovuto in parte alla creazione di gruppi di lavoro incentrati su obiettivi comuni, una diminuzione della parcellizzazione dei compiti dovuta alla riorganizzazione dell'intera struttura organizzativa ed alla riassegnazione dei compiti e delle competenze, ma anche l'introduzione di meccanismi di misurazione delle performance e modalità gestionali basate sulla qualità e sul miglioramento continuo⁸¹.

2.3 Caratteristiche fondamentali dei processi

Un processo, come è stato sottolineato più volte, è rappresentato da una sequenza di attività tra loro interconnesse (il flusso operativo del processo) con l'intento di raggiungere un determinato obiettivo (prodotto/servizio)⁸². La finalità del processo è la creazione di valore ed il suo trasferimento al cliente⁸³. Con il termine attività si fa riferimento alla sequenza di operazioni non definite e ripetitive che non necessitano di essere scomposte ai fini della gestione del processo e che verranno selezionate di volta in volta sulla base degli attori coinvolti, mentre con procedura si allude alla sequenza di azioni definite, che non prevedono alcuna discrezionalità⁸⁴.

Nella definizione di un processo occorre tenere a mente:

- La sequenza logico-temporale delle attività,
- La presenza di attività scomponibili in azioni semplici,
- La presenza di uno o più input che danno origine ad un output,
- L'esistenza di un mercato destinatario⁸⁵.

⁷⁹ <http://www.liuc.it/person/lmari/pmq/0809/sem2.pdf>

⁸⁰ <http://www3.unisi.it/v0/minisito2.html?fld=2695>

⁸¹ http://www.unica.it/UserFiles/File/Direzioni/Diruma/progetto_aurora/Lazzi.pdf , p.4

⁸² Ibidem

⁸³ http://www.qualitapa.gov.it/fileadmin/dam/Valutazione_Civica/3.approfondimento_gestione_processi.pdf

⁸⁴ <http://www.federica.unina.it/economia/economia-e-gestione-delle-imprese-di-servizi-pubblici/la-visione-per-processi-e-la-costruzione-di-un-processo/>

⁸⁵ <http://www.federica.unina.it/economia/economia-e-gestione-delle-imprese-di-servizi-pubblici/la-visione-per-processi-e-la-costruzione-di-un-processo/>

Per strutturare correttamente un'organizzazione per processi è indispensabile per ogni processo:

1. Definire il responsabile del processo (process owner): soggetto che gestisce tutto ciò che avviene all'interno del processo e che ha potere di decisione su di esso⁸⁶. Coordina e gestisce tutte le fasi guidando risorse provenienti da diverse funzioni con il fine di raggiungere un obiettivo comune. E' il responsabile del raggiungimento degli obiettivi e deve ottenere dai suoi collaboratori tutte le informazioni necessarie per poter monitorare ed individuare criticità e punti di miglioramento nel processo⁸⁷.
2. Stabilire una mission, uno scopo del processo per motivarne l'esistenza;
3. Fissare i limiti del processo: dove inizia e dove finisce;
4. Riconoscere clienti ed output;
5. Riconoscere fornitori ed input;
6. Identificare i bisogni dei clienti;
7. Identificare i rilevatori di prestazione legati ai bisogni del cliente;
8. Stabilire i mezzi necessari alla sua attuazione⁸⁸.

Nell'organizzazione di un processo vengono generalmente coinvolte più strutture organizzative, le cosiddette funzioni aziendali, ognuna operante con le proprie risorse disponibili, materiali e non⁸⁹.

Tabella 2.2 Esempio di processo aziendale rappresentato mediante la catena del valore⁹⁰



⁸⁶ http://www.qualitapa.gov.it/fileadmin/dam/Valutazione_Civica/3.approfondimento_gestione_processi.pdf

⁸⁷ Ibidem

⁸⁸ Ibidem

⁸⁹ http://www.unica.it/UserFiles/File/Direzioni/Diruma/progetto_aurora/Lazzi.pdf

⁹⁰ <http://www.elettronet.it/news/news.asp?IDNews=1903>

Ogni processo può essere scomposto in sottoprocessi i quali a loro volta possono essere nuovamente scomposti sino al raggiungimento del livello delle attività, ossia il livello necessario per procedere con l'analisi del processo⁹¹. Il numero di livelli ottenibile non è fisso, ma variabile, anche se, suddividere eccessivamente le informazioni può creare difficoltà nella gestione⁹². Occorre in ultimo ricordare che l'individuazione dei processi dipende dagli obiettivi del management e che una volta identificati devono essere gestiti come un unico sistema, con un approccio sistemico della gestione⁹³.

2.4 Tipologie di processi

Nelle aziende di servizi, come in altre imprese esistono diverse tipologie di processi, ma vediamo di vedere quelle più interessanti.

La prima classificazione avviene generalmente in base alla varietà di attività che compongono i processi ed è solita scomporli in:

- Processi primari o principali: tipici di ogni azienda (gestione degli ordini, vendite, etc..), sono quelli con maggior impatto sui risultati aziendali in quanto chiaramente collegati al servizio che l'impresa offre. Apportano valore al servizio;
- Processi di governo: indispensabili per la gestione aziendale sebbene non apportino maggior valore al prodotto/servizio (pianificazione strategica, gestione per la qualità, etc..), definiscono gli obiettivi e le strategie dell'impresa, pianificando, controllando ed allocando correttamente le risorse sui processi principali;
- Processi di supporto: processi utilizzati per la gestione dei processi (gestione del personale, delle tecnologie, etc..) principali in quanto fornitori di informazioni, input, risorse, necessari per il corretto funzionamento del processo. Concorrono in maniera indiretta alla formazione di valore per il cliente⁹⁴.

⁹¹ Bonechi Lucia, "Dispense corso di Organizzazione Aziendale", Parte relativa ai processi

⁹² Ibidem

⁹³ http://www.qualitapa.gov.it/fileadmin/dam/Valutazione_Civica/3.approfondimento_gestione_processi.pdf

⁹⁴ Bonechi Lucia, "Dispense corso di Organizzazione Aziendale", Parte relativa ai processi

I processi possono essere suddivisi anche in base alle entità organizzative coinvolte, si parlerà allora di:

- Processi interorganizzativi: che coinvolgono realtà aziendali separate;
- Processi interfunzionali: interessano più funzioni della stessa azienda;
- Processi interpersonali: coinvolgono piccoli gruppi di persone all'interno di una stessa funzione o unità organizzativa⁹⁵.

Meritano di essere citate due classificazioni, una operata da Earl e Khan nel 1994 ed una descritta da Johnston e Clark nel libro “Service Operations Management. Improving Service Delivery” del 2005.

Earl e Kahn individuavano quattro tipi di processo:

1. Core Process: centrali per il funzionamento dell'organizzazione e con riferimento diretto verso il cliente esterno come ad esempio i processi di sviluppo del prodotto;
2. Network process: processi che si spingono oltre i confini dell'azienda, coinvolgendo fornitori e clienti, come ad esempio i processi di logistica;
3. Support process: di supporto ai processi principali (core) come i processi svolti dal personale amministrativo;
4. Management process: con cui vengono programmate, delineate e gestite le risorse, come i processi di formazione del personale⁹⁶.

Tabella 2.3 Matrice dei processi aziendali secondo Earl e Kahn (1994)⁹⁷

		<i>Strutturabilità del processo</i>	
		Alta	Bassa
<i>Impatto sulle performance</i>	Diretto	CORE	NETWORK
	Indiretto	SUPPORT	MANAGEMENT

⁹⁵ http://tesi.cab.unipd.it/34951/1/impaginazione_tesi_Chiera_definitiva_pagine_in_sequenza_2.pdf

⁹⁶ <http://www.federica.unina.it/economia/economia-e-gestione-delle-imprese-di-servizi-pubblici/la-visione-per-processi-e-la-costruzione-di-un-processo/>

⁹⁷ Ibidem

Rappresentati in una matrice (vedi sopra) le cui variabili di riferimento sono: la strutturabilità del processo, che può essere alta e bassa a seconda della possibilità o meno di descrivere il processo in tutte le sue componenti, e l'impatto sulle performance dell'organizzazione, diretto se legato al vantaggio competitivo o indiretto se legato alle potenzialità dell'azienda⁹⁸.

Una classificazione che merita di essere citata nell'ambito delle aziende di servizi è quella proposta da Johnston e Clark basata sul livello di standardizzazione nell'erogazione dei servizi⁹⁹. Sulla scia di questo indicatore emerge la seguente suddivisione dei processi in:

- Runner (corridori): processi descritti da attività standard in prevalenza utilizzate quando il volume della domanda è molto alto. Quasi sempre prevedibili, consentono di ipotizzare con precisione le richieste del mercato, e grazie alla possibilità di essere automatizzati si prestano ad essere tenuti sotto controllo e ad operazioni efficienti,
- Repeater (ripetitori): con la particolarità di essere sì, caratterizzati da attività regolari come i runner, ma meno frequenti, non ne consentono l'automazione e ciò comporta un maggior dispiego di risorse. Ci troviamo generalmente davanti ad aziende che offrono una molteplicità di servizi;
- Stranger (stranieri): processi con attività non standard, associate ad un progetto. Sono i meno efficienti ed i più difficili da gestire perché risulta più arduo prevedere la quantità di domanda e le necessarie risorse per affrontarla. Un'organizzazione con processi di questo tipo sarà molto più flessibile ed adattabile ai cambiamenti del mercato¹⁰⁰.

I due autori sostengono, in ultima analisi, che una combinazione di tutte queste attività sia la strada da seguire per un ottimale processo di servizio, una modellazione su misura in base alle proprie esigenze¹⁰¹.

⁹⁸ Ibidem

⁹⁹ R. Johnston e G. Clark, "Service Operation Management. Improving service delivery", Prentice Hall, Financial Time, 2005

¹⁰⁰ Ibidem

¹⁰¹ Ibidem

2.5 L'individuazione e la mappatura dei processi

Per poter agire sui processi è necessario, prima di ogni altra cosa, essere in grado di individuarli. Un regola semplice che permette di identificarli è quella di partire dai principali servizi erogati e di unirli mano a mano a tutte le attività ad essi connesse, e di procedere, se necessario, con successive scomposizioni¹⁰². Occorre elencare, ordinare, classificare i processi in modo da poterli distinguere chiaramente sulla base degli obiettivi, degli input e degli output, dei fornitori e dei clienti, delle risorse, delle misure ed infine dei vincoli e delle regole¹⁰³.

Tuttavia anche in questo ambito sono state elaborate delle strategie e dei metodi che consentano all'impresa di poter identificare con velocità l'intero flusso dei processi della propria organizzazione e di procedere successivamente con la creazione di una mappatura.

Un modello di riferimento nella determinazione della mappa dei processi è la catena del valore di Michael E. Porter, che consente di descrivere l'organizzazione come un insieme ristretto di processi¹⁰⁴. Secondo Porter poiché ogni impresa è composta da un insieme di attività svolte per vendere, progettare, consegnare e produrre i propri prodotti/servizi¹⁰⁵ può essere disegnata come un insieme di nove processi, cinque primari e quattro di supporto.

I processi primari sono quelli che concorrono alla determinazione dell'output aziendale (prodotto/servizio) e per Porter ne fanno parte:

- Logistica in entrata: comprende la gestione di tutti i beni all'interno dell'impresa;
- Logistica in uscita: comprende la gestione di tutti i beni all'esterno dell'impresa;
- Servizi: tutte quelle attività volte al soddisfacimento della clientela (customer care/service) e che riguardano le fasi successive alla vendita;
- Marketing e vendite: la gestione del prodotto, il posizionamento sul mercato e tutte le attività di promozione ad esso connesse;
- Attività operative: le operazioni di produzione di prodotti e/o servizi¹⁰⁶.

¹⁰² http://www.unica.it/UserFiles/File/Direzioni/Diruma/progetto_aurora/Lazzi.pdf

¹⁰³ <http://static.gest.unipd.it/labtesi/eb-didattica/GIAR/materiali/PROCESSMAPPING.pdf>

¹⁰⁴ Floris Paola Lucia, "L'organizzazione al servizio del cliente", Franco Angeli, 2004, p 60

¹⁰⁵ Ibidem

¹⁰⁶ http://www.unica.it/UserFiles/File/Direzioni/Diruma/progetto_aurora/Lazzi.pdf

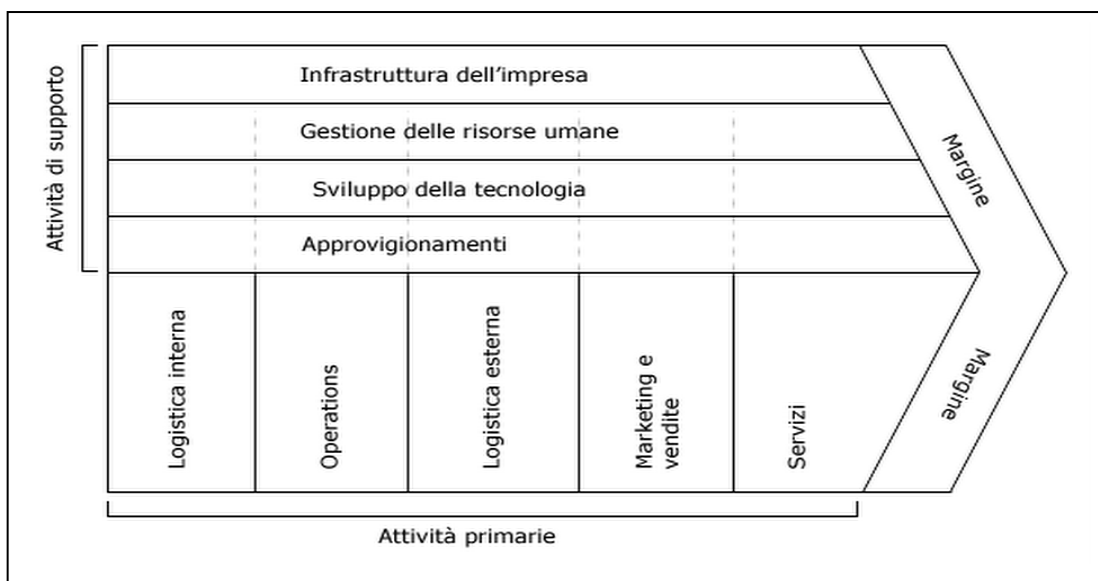
I processi di supporto sono quei processi che partecipano, non direttamente, alla produzione del prodotto, ma senza i quali tale procedimento non potrebbe aver luogo¹⁰⁷.

Ne fanno parte:

- Approvvigionamenti: l'insieme di tutte le operazioni necessarie al reperimento delle risorse, materiali e non, per la produzione ed il corretto funzionamento dell'impresa;
- Gestione delle risorse umane: tutte quelle attività che includono la gestione del personale a trecentosessanta gradi (formazione, selezione, etc...);
- Sviluppo delle tecnologie: finalizzato al miglioramento del prodotto/servizio;
- Attività infrastrutturali: comprende attività come la direzione aziendale, l'amministrazione, la pianificazione etc...¹⁰⁸.

La catena del valore di Porter può essere rappresentata graficamente come segue.

Tabella 2.4 La catena del valore di Porter¹⁰⁹



Osservando il modello di creazione del valore proposto da Porter ci si accorge di come il suo sistema sia rivolto ad un bacino ristretto di attività, mentre nella realtà di molte organizzazioni, specialmente nelle aziende di servizi, i processi che contribuiscono alla

¹⁰⁷ http://www.unica.it/UserFiles/File/Direzioni/Diruma/progetto_aurora/Lazzi.pdf

¹⁰⁸ Ibidem

¹⁰⁹ <http://logistica.andreasoldati.it/catena-del-valore.html>

creazione di valore sono molteplici ed esulano da quelli da lui descritti¹¹⁰. Il punto di vista del suo modello ponendo enfasi sull'osservazione della creazione del valore a monte e a valle finisce per non prendere in considerazione quella che oggi giorno è diventata una figura chiave, l'acquirente, soprattutto nelle aziende di servizi¹¹¹.

Mettersi dalla parte del cliente consente di ampliare gli orizzonti verso operazioni, attività, che sebbene non rientrino nei canoni standard di produzione svolgono un ruolo fondamentale per la creazione di valore.

Tale modello si adatta, in conclusione, prevalentemente ad imprese di grandi dimensioni e che trattano la produzione di beni piuttosto che di servizi, anche se è possibile, tramite aggiustamenti, adattarlo organizzazioni con profilo differente¹¹².

Si evince che non esiste una mappatura dei processi standard, adattabile ad ogni realtà aziendale, sarà poi ogni organizzazione, in base alla propria struttura, a delineare i confini della propria impresa. La mappatura dei processi (mapping process) ha come scopo principale quello di rappresentare il sistema aziendale nel suo complesso, come un organismo formato da processi collegati, con un filo logico e volti al raggiungimento degli obiettivi predeterminati¹¹³. Occorre identificare i vari legami che esistono tra i processi, scegliendo per ognuno la strada migliore da percorrere, quella cioè che consente di perseguire l'obiettivo con il massimo valore e le minori risorse possibili¹¹⁴. La mappa non è altro che una rappresentazione grafica dei processi aziendali dove vengono messi in risalto i legami ed i collegamenti tra processi e tra l'organizzazione e l'ambiente di riferimento. La sua stesura permette all'azienda, ad esempio, di poter valutare la corretta allocazione delle risorse da assegnare ai processi, di semplificarli, correggerli, migliorarli dove risultino troppo intricati, e di comprendere in che modo le risorse dell'organizzazione vengono utilizzate¹¹⁵. Queste sono solo alcune delle funzioni che svolge. Quando un'organizzazione decide di redigere una mappa dei propri processi deve tenere a mente che un processo lavorativo è composto da: fasi, compiti ed attività che hanno tutti un inizio ed una fine¹¹⁶. Deve distinguere anche tra macro e micro processi.

¹¹⁰ Floris Paola Lucia , "L'organizzazione al servizio del cliente", Franco Angeli, 2004

¹¹¹ Ibidem

¹¹² Ibidem

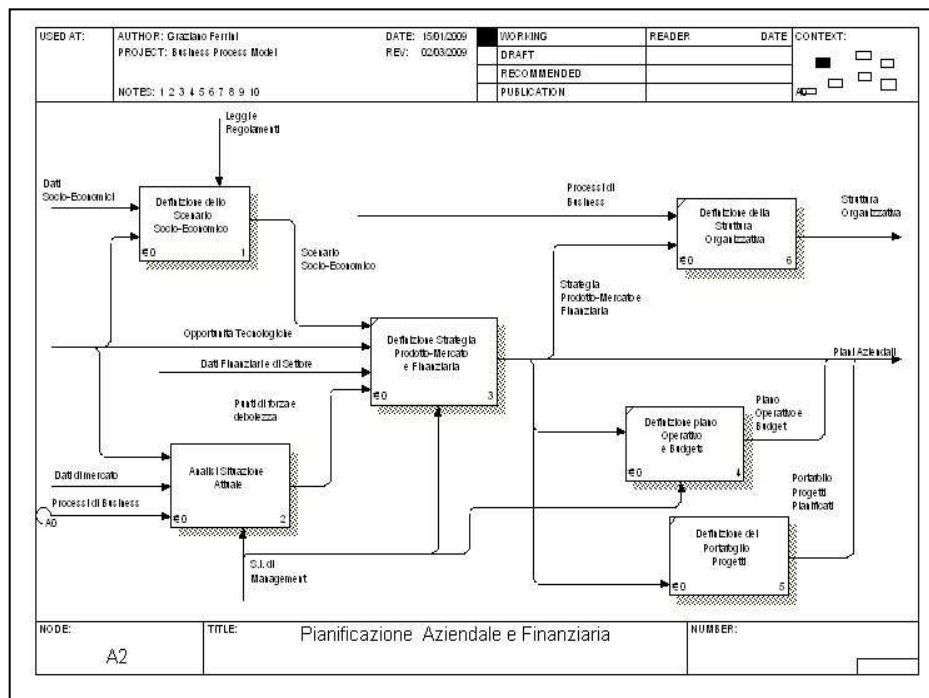
¹¹³ file:///C:/Documents%20and%20Settings/Piero/Documenti/downloads/00577877001150107011.pdf

¹¹⁴ <http://www.qualitiamo.com/approfondimento/20071203.html>

¹¹⁵ <http://www.biblio.liuc.it/liucpap/pdf/22.pdf>

¹¹⁶ Ibidem

Tabella 2.5 Esempio di mappa dei processi¹¹⁷



2.6 Metodi di rappresentazione dei processi

Dopo aver individuato un processo o la mappa dei processi dell'intera organizzazione, occorre mettere nero su bianco l'intera struttura e per farlo esistono diverse metodologie. La rappresentazione consente di mettere in risalto tutti i punti critici dell'impresa e di attuare opere di miglioramento, ove necessarie. I sistemi più utilizzati sono la metodologia IDEF 0 ed il diagramma a blocchi o di flusso. Nel caso oggetto di studio della presente tesi, il Consorzio Montramito, la rappresentazione del processo di un servizio erogato dallo stesso è stata realizzata mediante l'utilizzo del diagramma di flusso, metodologia ampiamente discussa nel paragrafo 3.7. In questa sezione verrà pertanto solo trattato il metodo IDEF 0. Tale strumento, acronimo di *Icam DEFINition for Function Modeling*, serve per simulare la creazione della mappa per processi ed è formato da una serie di blocchi, collegati l'uno all'altro, secondo una struttura gerarchica a più livelli, tant'è che i processi vengono scomposti in sottoprocessi¹¹⁸. La

¹¹⁷ <http://www.grazianoferrini.it/BusinessProcessModel/ProcessModelPrimolivello/PianificazioneAziendaleeFinanziaria/tabid/133/Default.aspx>

¹¹⁸ Bonechi Lucia, "Dispense corso di Organizzazione Aziendale", Parte relativa ai processi

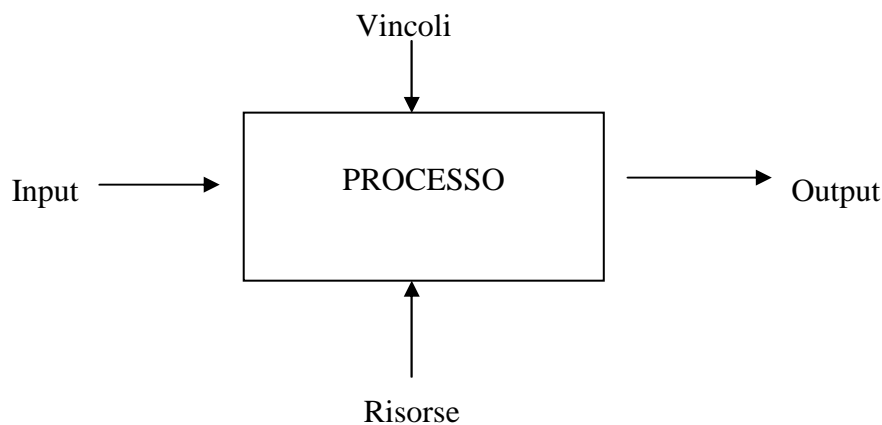
rappresentazione inizia con un rettangolo che simboleggia il macroprocesso che deve essere successivamente analizzato.

Di ogni processo devono essere esaminati:

- gli inputs: che rappresentano ciò che dall'esterno viene immesso nel processo;
- gli outputs: i beni, servizi, che vengono dati all'esterno come risultato del processo;
- i vincoli: elementi che limitano e regolano lo svolgimento del processo;
- le risorse: tutti i mezzi disponibili per l'esecuzione del processo¹¹⁹.

Li vediamo meglio rappresentati nella seguente tabella.

Tabella 2.6 Metodologia Idef Ø



Le frecce che vediamo rappresentate nel diagramma assumono un significato diverso a seconda della posizione in cui si trovano:

- a sinistra: ritraggono i flussi, gli input che vengono immessi nel processo;
- a destra: i materiali, le informazioni, gli output che escono dal processo;
- in alto: indicano i vincoli allo svolgimento del processo;
- in basso: le risorse disponibili, materiali e non, necessarie per l'esecuzione del processo¹²⁰.

La metodologia IDEF Ø serve per dare forma alle decisioni, alle attività ed alle operazioni di un'organizzazione¹²¹. E' nata dalla famiglia degli IDEF, nati nel settore

¹¹⁹ Ibidem

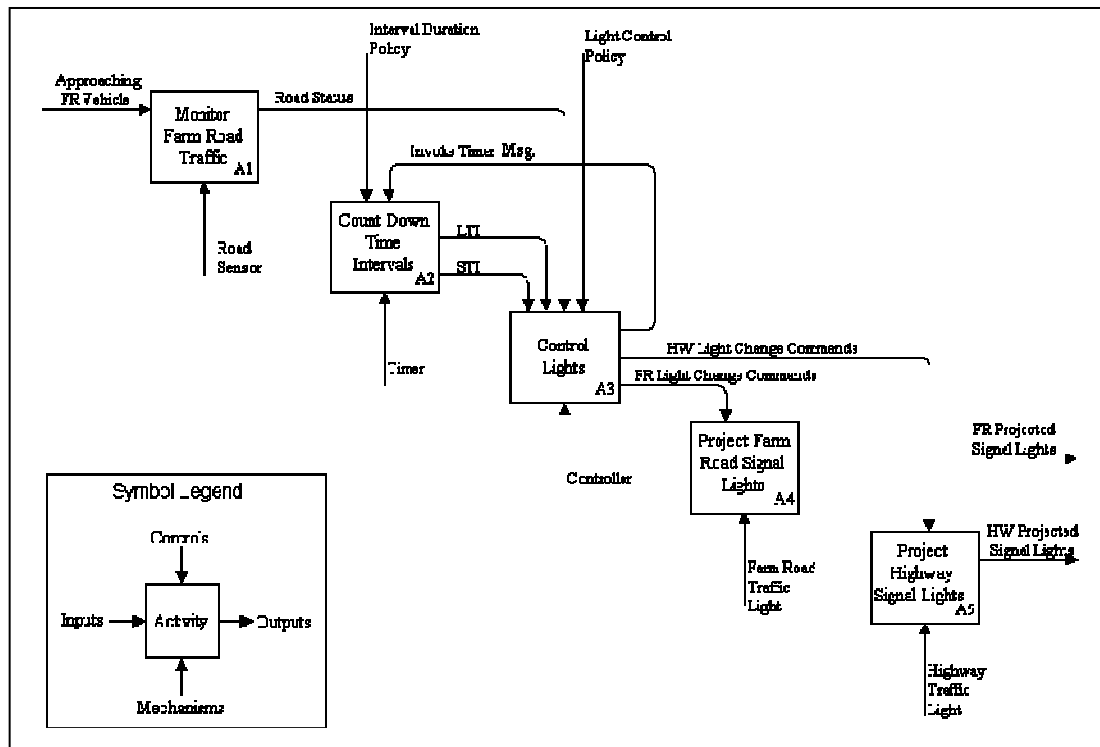
¹²⁰ <http://www.grazianoferrini.it/Default.aspx?tabid=86>

¹²¹ <http://www.idef.com/idef0.htm>

dell'ingegneria del software da cui poi sono derivati altri linguaggi di modellazione, usati soprattutto in campo aeronautico¹²².

Oggi molte realtà aziendali ne fanno un ampio uso.

Tabella 2.7 Esempio di diagramma IDEF Ø¹²³



2.7 Analisi dei processi aziendali

Ogni processo aziendale, dopo essere stato opportunamente individuato, disegnato in una mappa e rappresentato attraverso una delle metodologie sopra descritte, deve essere analizzato, poiché, come ribadito più volte, il fine della gestione per processi è il miglioramento. Con l'analisi dei processi si identificano sia gli input che gli output principali col fine di ricostruire il flusso che li ha generati.

Occorre definire degli indicatori, di prodotto e di processo, che ne misurino l'andamento e ci permettano di capire se il processo sta funzionando correttamente¹²⁴. I primi, fornendo informazioni su risultati già disponibili non assicurano una corretta gestione del

¹²² Ibidem

¹²³ <http://www.sie.arizona.edu/sysengr/methods2/index.html>

¹²⁴ Bonechi Lucia, "Dispense corso di Organizzazione Aziendale", Parte relativa ai processi

processo, mentre i secondi, qualora vi sia uno spostamento rispetto ai valori attesi aziendali, hanno il merito di segnalarlo in tempo reale e quindi di dare modo ai gestori di riportare il processo sulla giusta via, ossia quella necessaria al perseguimento degli obiettivi predeterminati¹²⁵.

L'analisi dei processi ricopre una funzione molto importante per poter intervenire repentinamente nel processo ed individuarne eventuali criticità. Ai fini della sua realizzazione occorre individuare tutte le attività che ne fanno parte, i tempi per realizzarle, i soggetti coinvolti e le presumibili criticità¹²⁶. Il grafico sottostante mostra un esempio di analisi del processo di ricovero per parto all'interno di una struttura ospedaliera.

Tabella 2.8 Scheda di analisi del processo¹²⁷

Operazione di macroprocesso			
Responsabile		Medico di guardia	
Attore	Attività	Tempo di funzionamento del servizio	Tempo impiegato per il passaggio alla fase successiva
Medico di guardia	Primo contatto, colloquio, visita medica	24 ore	Da 5 a 7 min.
Ostetrica	Supporto	24 ore	
Elementi critici	Il medico non ha alcuna apparecchiatura a sua disposizione, se non lo sfigmomanometro, lo stetoscopio ed il fonendoscopio. Si sente la necessità di un cardiocardiografo portatile e di un ecografo		
Note	La paziente entra nella stanza delle visite attraversando la stanza dell'accettazione. Sarebbe più opportuno entrare direttamente nella sala visite e quindi passare in accettazione per il disbrigo delle formalità		

¹²⁵ Ibidem

¹²⁶ <http://www.federica.unina.it/economia/economia-e-gestione-delle-imprese-di-servizi-pubblici/la-visione-per-processi-e-la-costruzione-di-un-processo/>

¹²⁷ Ibidem

2.8 L'intervento sui processi aziendali

L'intervento sui processi aziendali si snoda intorno a due strategie: il miglioramento continuo ed il *Business Process Reengineering*. Vediamo di vedere di cosa si tratta nel dettaglio. Migliorare i processi, oggi, per un'organizzazione, significa ridurre gli sprechi, i punti morti e fornire ai propri clienti un servizio migliore, significa in poche parole diventare più competitivi¹²⁸. Il miglioramento continuo è un meccanismo diffuso soprattutto nei sistemi di gestione della qualità che afferma che un'azione intrapresa in maniera continuativa e costante permette di accrescere l'efficacia e l'efficienza del processo, a beneficio di tutta l'organizzazione¹²⁹. Un modello, molto diffuso, per il miglioramento continuo è il ciclo di *Deming* ideato da un professore americano negli anni cinquanta in Giappone, territorio dove, in quegli anni, c'era più spirito d'innovazione, a seguito delle devastazioni portate dalla guerra. Il suo utilizzo verte soprattutto nell'ambito della qualità, dove si ritiene che il miglior modo per il suo massimo raggiungimento sia la persistente collaborazione tra la vendita, la produzione, la progettazione, i test e la ricerca¹³⁰. La sequenza logica che riproduce la ruota per il miglioramento continuo è formata da:

- P (PLAN): pianificare: cosa fare?, come farlo?;
- D (DO): fare, eseguire quanto pianificato e stabilito;
- C (CHECK): controllare, è stato fatto quanto stabilito?;
- A (ACT): agire, come migliorare il processo¹³¹.

Nel primo step, plan, si programmano tutte le attività necessarie a migliorare il processo e volte al raggiungimento dell'obiettivo (ad esempio: ridurre i tempi di attesa) formulando un obiettivo concreto di miglioramento, (ridurre i tempi di attesa del 10% entro due mesi) e fissando tutte le risorse e le attività necessarie per raggiungerlo¹³². Successivamente, nella fase do, si esegue quanto stabilito in precedenza, rimandando al controllo la verifica del raggiungimento degli obiettivi.

¹²⁸ <http://qualitiamo.com/processi/processi%20e%20miglioramento.html>

¹²⁹ Bonechi Lucia, "Dispense corso di Organizzazione Aziendale", Parte relativa ai processi

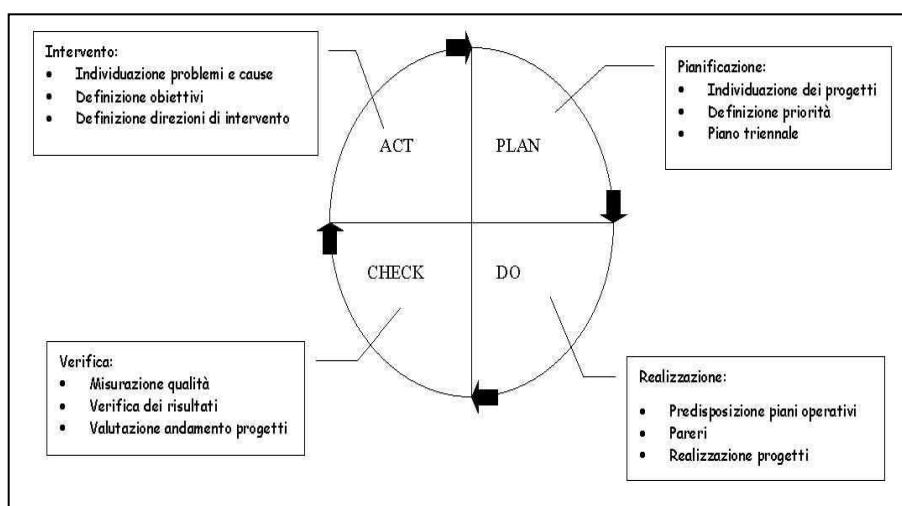
¹³⁰ <http://www.iwolm.com/blog/il-metodo-pdca-o-ruota-di-deming/>

¹³¹ Bonechi Lucia, "Dispense corso di Organizzazione Aziendale", Parte relativa ai processi

¹³² <http://www.leanthinker.net/kaizen/la-ruota-di-deming-plan-do-check-e-act-pdca.html>

Qualora il processo abbia, attraverso tale procedimento, ottenuto dei miglioramenti l'azienda procederà con la sua standardizzazione¹³³. In caso negativo ripercorrerà tutte le fasi del ciclo alla ricerca delle cause del mancato miglioramento.

Tabella 2.9 Il ciclo di Deming¹³⁴



Un altro metodo per intervenire sui processi aziendali è *il Business Process Reengineering*, introdotto negli anni novanta da Michael Hammer, che si concentra sui processi aziendali interni all'organizzazione. Consiste in un profondo ripensamento dei processi dell'impresa con l'intento di realizzare miglioramenti più adeguati alle necessità dell'organizzazione¹³⁵. Progettare un nuovo flusso di processo significa :

- renderlo più flessibile ed adattabile,
- eliminare le attività superflue e che non creano valore,
- ottimizzare le risorse necessarie per il suo funzionamento,
- prevenire eventuali rischi ed errori¹³⁶.

La reingegnerizzazione può portare non solo ad uno, ma a molteplici possibilità di intervento per rendere più efficace ed efficiente il processo, starà poi all'organizzazione individuare le soluzioni più idonee al raggiungimento dei propri obiettivi.

¹³³ <http://www.leanthinker.net/kaizen/la-ruota-di-deming-plan-do-check-e-act-pdca.html>

¹³⁴ <http://www.aldobattista.it/articoli/11qualita.htm>

¹³⁵ http://www.unica.it/UserFiles/File/Direzioni/Diruma/progetto_aurora/Lazzi.pdf

¹³⁶ Ibidem

Hammer riconosce alcuni principi guida da cui partire per procedere con la reingegnerizzazione dei processi aziendali.

Consiglia nello specifico di:

- partire non dalle attività, ma dai prodotti/servizi erogati;
- rendere partecipi del processo produttivo i clienti;
- procurarsi le informazioni direttamente alla fonte;
- pensare le risorse distribuite in modo sparso come se fossero accentrate¹³⁷.

Quando un'azienda decide di riprogettare i propri processi, non potendo farlo per tutti contemporaneamente, fa una scelta sulla base di tre criteri:

- Disfunzione: individuando i processi fallaci, che funzionano peggio di altri;
- Importanza: identificando i più rilevanti nella determinazione della soddisfazione del cliente;
- Fattibilità: definendo quali sono i processi che possono essere riprogettati con maggiore successo.

Per poter attuare un processo di reingegnerizzazione occorre quindi identificare un processo critico, elaborare una strategia per migliorarlo, metterla in pratica, verificare se le migliorie sono state efficaci e nel caso standardizzarle¹³⁸.

Si evince come tali strumenti, il miglioramento continuo da una parte, il *Business Process Reengineering* dall'altra, siano importanti per le organizzazioni costrette a vivere in contesti segnati da instabilità ed in continua evoluzione, la velocità e la capacità di adattamento rappresentano le chiavi per poter accrescere il proprio business ed essere vincenti.

¹³⁷ http://www.unica.it/UserFiles/File/Direzioni/Diruma/progetto_aurora/Lazzi.pdf

¹³⁸ Bonechi Lucia, "Dispense corso di Organizzazione Aziendale", Parte relativa ai processi

2.9 Gestione per processi: un metodo vincente?

La gestione per processi rappresenta per le organizzazioni contemporanee un metodo innovativo, per far fronte ad un ambiente sempre più dinamico, competitivo e globale. Necessita di far leva su cambiamenti sia culturali che strutturali, ma appare l'unica soluzione in grado di incrementare la produttività, ridurre i costi e fornire prodotti/servizi sempre più in linea con le esigenze della clientela. Comporta che l'azienda si scorpori da una mentalità gerarchica, rigida, a favore di una più flessibile, che integri e crei cooperazione tra le varie attività aziendali. L'interdipendenza tra le varie unità organizzative è l'elemento vincente per rimanere in contesti fortemente competitivi, poiché le imprese oggi non sono più solo l'insieme di singole funzioni, ma un insieme di processi volti al raggiungimento di molteplici obiettivi¹³⁹.

I cambiamenti intercorsi nel mercato globale hanno modificato gli obiettivi aziendali, molta più importanza viene data alla flessibilità, al soddisfacimento del cliente, all'innovazione ed all'utilizzo della tecnologia e portato le imprese ad attuare strategie come la gestione per processi.

L'attuazione di una strategia di questo tipo si differenzia molto dalla gestione tradizionale in quanto tutto è ben delineato e definito, le informazioni sono condivise tra i membri di tutta l'organizzazione, i processi sono trasversali ed i compiti delle risorse umane sono noti a tutti, il cliente riveste un ruolo centrale.

Il Consorzio Montramito, oggetto di studio della presente dissertazione, come vedremo nel prossimo capitolo, attraverso l'analisi di un servizio erogato, non attua una gestione per processi. Proprio per tale motivo vale la pena parlarne per dimostrare come a qualsiasi organizzazione, sia pubblica che privata, di piccola o grande dimensione, non sia precluso l'utilizzo della gestione per processi e la conseguente attuazione di metodologie che diano vita a miglioramenti aziendali.

¹³⁹ <http://www.bdp.it/ifts/crea/appendici1c.pdf>

CAPITOLO 3.

Il Consorzio Montramito

3.1 La nascita del Consorzio Montramito

Il Consorzio Montramito nasce nell'aprile del 1997 su spinta di un gruppo di dieci imprenditori del Comune di Massarosa col fine di migliorare le condizioni dell'omonima zona industriale, priva di moderne ed efficienti infrastrutture. Nel corso degli anni, grazie all'aumento delle aziende consorziate ed alla dotazione di una dinamica segreteria ha rappresentato un valido punto di riferimento per l'intera area. La scelta di creare un consorzio, un'organizzazione che per sua stessa natura prevede lo svolgimento collettivo di attività di collaborazione e sviluppo e di disciplina di determinate fasi aziendali, ha permesso di poter cooperare e dialogare con le amministrazioni, sia comunali che provinciali, succedutesi negli anni e di poter svolgere a pieno gli obiettivi statutari. A settembre 2004, in virtù dell'appoggio degli enti locali, è stato redatto un Protocollo d'Intesa, sottoscritto dalle amministrazioni comunali di Massarosa e Camaiore, dalla Provincia di Lucca congiuntamente al Consorzio Montramito e a quello delle Bocchette, con la finalità di creare un piano strategico per lo sviluppo della zona.

L'impegno dimostrato dal Consorzio Montramito ha portato nel tempo anche alla sottoscrizione di un altro protocollo d'impresa, degno di nota, relativo alla messa in sicurezza della zona dell'omonima zona industriale, caratterizzata da un forte rischio idrogeologico. Il protocollo determinava l'individuazione di un percorso comune e condiviso per la realizzazione di opere come la cassa di laminazione e l'adeguamento del reticolo delle acque basse, indispensabili per la mitigazione del rischio idraulico della Gora di Stiava. Ad oggi tuttavia, nonostante gli intenti, i lavori non hanno ancora avuto inizio.

Il Consorzio ritiene che l'attuazione di tale protocollo permetterebbe l'avviamento dello sviluppo del bacino industriale favorendo l'insediamento di nuove aziende.

Con il passare degli anni, e con i mutamenti avvenuti nel mercato nazionale e non, anche il Consorzio ha dovuto rimodellare ed ammodernare la propria struttura, ampliando la quantità e qualità dei servizi offerti, mantenendo tuttavia ferma la sua mission:

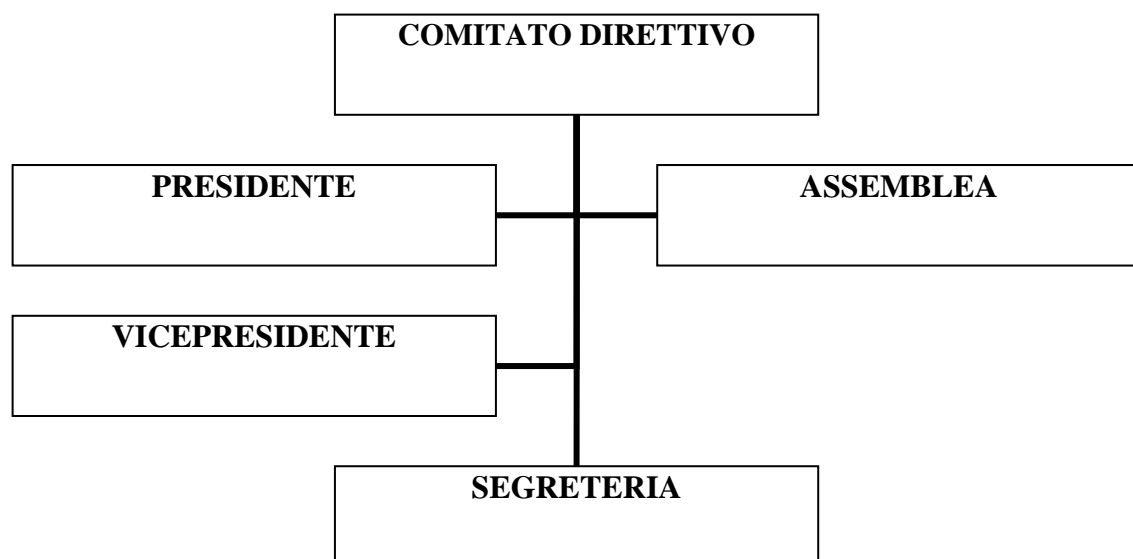
- Migliorare: le condizioni in cui si svolge l'attività industriale, artigianale e commerciale delle imprese associate;

- Promuovere: lo sviluppo delle imprese nell'ambito di una promozione della ricerca tecnica e scientifica;
- Rappresentare: le imprese nelle relazioni con i vari enti pubblici e privati.

La visione di tale organizzazione va nella direzione di sostenere attivamente le imprese, affinché non solo si sentano “sicure” nell’area in cui risiedono e godano di infrastrutture moderne ed efficienti, ma siano anche in grado di crescere, di interfacciarsi con altre aree industriali ed altri mercati e siano foriere di crescita e sviluppo economico.

3.2 La struttura organizzativa

Tabella 3.1 Struttura organizzativa Consorzio Montramito



Osservando l'organigramma del Consorzio Montramito emerge come le diverse attività siano raggruppate per funzioni e ruoli, dando vita ad una struttura organizzativa di tipo funzionale. Questo tipo di struttura, ideale per tale tipo di organizzazione, permette lo sviluppo di conoscenze e competenze specifiche, consentendo il conseguimento di obiettivi funzionali. Il Consorzio però, come vedremo più avanti nello studio di un servizio da lui erogato, sebbene risulti veloce nel rispondere ad esigenze aziendali ripetitive, appare, proprio per la sua divisione funzionale, lento di fronte ai cambiamenti ambientali e caratterizzato da una visione ristretta degli obiettivi organizzativi.

Vediamo ora di approfondire le singole funzioni di ogni area aziendale.

Il Consorzio Montramito è diretto da un Comitato Direttivo composto da consiglieri nominati dall'Assemblea Ordinaria dei soci, come prevede l'art. 20 del vigente Statuto Sociale¹⁴⁰. L'Assemblea viene convocata generalmente una volta all'anno e vi partecipano tutte le aziende associate. Ha il compito di controllare tutte le attività svolte dal Consorzio.

Nello specifico svolge le seguenti funzioni:

1. Approva i bilanci preventivi e consuntivi;
2. Nomina i membri del Comitato Direttivo ed il Presidente del Consorzio;
3. Delibera gli acquisti, le vendite e le permuta di beni immobili, diritti reali, aziende e partecipazioni in altri enti o società, l'accensione e la cancellazione di iscrizioni, trascrizioni ed ipoteche immobiliari;
4. Delibera in merito all'assunzione del personale, determinandone le attribuzioni e le mansioni;
5. Delibera sulle responsabilità dei membri del Comitato Direttivo e del Presidente;
6. Approva i regolamenti interni;
7. Delibera sugli argomenti attinenti alle finalità ed alla gestione del Consorzio¹⁴¹.

Il Comitato direttivo è un organo formato da un minimo di due ad un massimo di nove membri compresi il Presidente ed il Vice, e rimane in carica due esercizi. Tra le sue principali attività ricordiamo quelle di:

1. Deliberare su tutte le questioni che attengono al perseguimento dei fini consortili, ad eccezione di quelle strettamente di competenza dell'Assemblea;
2. Attuare le delibere dell'Assemblea;
3. Predisporre il bilancio preventivo e consuntivo del Consorzio e redigere una relazione sull'andamento della gestione;
4. Raccogliere e coordinare le richieste dei consorziati al fine di organizzare al meglio i lavori dell'Assemblea ed il relativo ordine del giorno¹⁴².

Con il trascorrere degli anni, a seguito dell'aumento delle aziende associate, il Consorzio si è dotato di una segreteria che svolge funzioni di carattere amministrativo.

¹⁴⁰ <http://www.consorziomontramito.it/statuto.php>

¹⁴¹ Ibidem

¹⁴² <http://www.consorziomontramito.it/Organigramma.php>

In particolare si occupa di:

1. Assistere il Presidente ed il Comitato Direttivo nelle relazioni esterne;
2. Eseguire statistiche/censimenti e ricerche di mercato, valutando le necessità dei soci e del territorio;
3. Pianificare, organizzare servizi e convenzioni da proporre ai soci;
4. Promuovere i rapporti con gli organi di informazione;
5. Promuovere l'adesione di nuove aziende al Consorzio;
6. Concorrere allo sviluppo dell'immagine del Consorzio;
7. Eseguire le commissioni e le pratiche presso banche, uffici postali, uffici pubblici etc;
8. Eseguire i pagamenti con i fornitori;
9. Emettere le fatture per le spese di funzionamento del Consorzio ed il conseguimento dello scopo consortile;
10. Eseguire le attività di recupero dei crediti;
11. Registrare e conservare la documentazione in entrata ed uscita;
12. Registrare i verbali delle riunioni del Comitato Direttivo e delle Assemblee Ordinarie e Straordinarie¹⁴³.

Le due figure che insieme al Segretario, concorrono a consolidare e a rappresentare verso gli stakeholders l'immagine del Consorzio sono: il Vice Presidente ed il Presidente. Il Vice Presidente ha la responsabilità di sostituire e fare le veci del Presidente in caso di assenza o impedimento¹⁴⁴. Il Presidente, che dura in carica due esercizi fino alla data di approvazione del bilancio ed è rieleggibile in via consecutiva una sola volta, ha responsabilità di più ampio raggio¹⁴⁵. Le sue principali mansioni oltre a quelle sopra citate sono relative a:

1. Sottoscrivere tutti gli atti, i contratti ed i documenti nell'interesse o in nome e per conto del Consorzio e per l'esecuzione delle delibere dell'Assemblea e del Comitato Direttivo;
2. Vigilare sulla conservazione e la tenuta dei documenti;
3. Accertare che si operi in conformità degli interessi del Consorzio;

¹⁴³ <http://www.consorziomontramito.it/Organigramma.php>

¹⁴⁴ Ibidem

¹⁴⁵ <http://www.consorziomontramito.it/statuto.php>

4. Adempiere agli incarichi conferitigli dall'Assemblea o dal Comitato Direttivo;
5. Nominare avvocati e procuratori nelle liti attive e passive riguardanti il Consorzio, davanti a qualsiasi autorità giudiziaria o amministrativa ed in qualsiasi stato e grado di giurisdizione;
6. Rilasciare quietanze liberatorie delle somme a qualsiasi titolo e da chiunque versate al Consorzio¹⁴⁶.

3.3 Il Consorzio Montramito oggi

Il Consorzio oggi vanta all'attivo 67 aziende che spaziano dalla piccola alla media impresa, mantenendo l'eterogeneità che lo ha contraddistinto sin dalla nascita. I settori più rilevanti sono quello automobilistico con ben 12 aziende associate, e quello del commercio, inteso nella sua accezione più ampia, rappresentato da 26 imprese che spaziano dalla piccola attività di somministrazione di bevande e prodotti alimentari, passando dal commerciante di gioielli sino all'impresa calzaturiera. Le sue attività si sono sviluppate prevalentemente nell'ambito dell'erogazione di servizi alle imprese, pur mantenendo tuttavia la progettualità di espansione e miglioramento territoriale che ne hanno determinato la nascita. E' promotore, tramite una mailing list, dell'invio di informative periodiche ai propri associati sui temi più disparati: dalle agevolazioni alle imprese, alla ricerca di bandi e fondi di finanziamento (europei, regionali, comunali e provinciali) al rinnovo delle insegne di esercizio, nonché al monitoraggio dell'intera area attraverso la creazione di un database di tutte le attività consorziate e non residenti nella zona. La segreteria si adopera attivamente ogni giorno sia per la risoluzione di problematiche burocratiche con i singoli enti locali sia per diffondere l'immagine della zona e delle singole attività all'esterno. Proprio in tale direzione va un progetto, da poco intrapreso, di promozione di alcune aziende consorziate volto ad accrescere l'utenza delle singole realtà. Il Consorzio sta infatti predisponendo un piano di marketing, completamente gratuito, da attivare su varie piattaforme web come la pagina facebook ed il sito del Consorzio, ma anche su altri social network. La scelta di limitare tale iniziativa solo ad alcune aziende è stata dettata dalla necessità di testarla per valutarne il riscontro sia in termini di ritorno economico che pubblicitario. Da un primo sondaggio le aziende contattate si sono dimostrate interessate ed entusiaste e si sono riservate di

¹⁴⁶ Ibidem

pensare quale prodotto, servizio della propria azienda sia idoneo per un'attività promozionale.

3.4 Censimento 2014 aziende consorziate

Il Consorzio Montramito ha deciso di sottoporre alle proprie aziende associate un questionario nell'ambito delle iniziative volte a fornire strumenti di approfondimento delle tematiche relative alla promozione delle imprese consorziate e per avere un riscontro sulle attività promosse dallo stesso. Ha ritenuto decisivo l'utilizzo del questionario sia come strumento di analisi e valutazione per poter migliorare la qualità dei servizi offerti che la loro implementazione, sia per delineare un percorso che rifletta un interesse largo e condiviso.

La finalità principale del questionario era quella di aggiornare il database consortile, verificando l'attendibilità delle informazioni in suo possesso, come numeri di telefono ed indirizzi e-mail, ma anche di realizzare una panoramica più dettagliata sulle condizioni del tessuto industriale dell'area.

Un ampio spazio è stato destinato all'ambito dei servizi con l'intento di misurare la customer satisfaction delle aziende nei confronti dei servizi erogati dal Consorzio, ma anche con quello di verificare se gli stessi risultavano essere in linea con le effettive esigenze della clientela.

3.5 Report Censimento 2014

Dal censimento che il Consorzio Montramito ha sottoposto ad i propri associati per avere un riscontro sulle attività promosse dallo stesso e per aggiornare i dati anagrafici delle singole imprese è emerso quanto segue.

Il 38,23 % delle aziende consorziate ha riconsegnato il questionario. Il restante 61,77 % non ha inviato alcuna risposta.

La maggior parte delle aziende sono di piccola e media dimensione con un numero medio di dipendenti che oscilla tra i 5 ed i 35, per lo più con contratti a tempo indeterminato. Le strategie che le aziende mettono in atto rispecchiano il momento economico non favorevole e sono volte soprattutto a mantenere e difendere l'attuale quota di mercato, ad ampliare la gamma di prodotti offerti e ad aumentare l'attività con l'estero, l'unica ancora di salvezza e forma di ossigeno per molte realtà. I fondi interprofessionali dividono le aziende che da una parte gradirebbero ricevere maggiori informazioni in merito e sarebbero disposte ad iscriversi ad uno qualora il Consorzio promuovesse dei corsi di formazione con esso (solo tre imprese risultano iscritte ad un fondo), dall'altra non intravedono come positiva tale proposta. La parte del questionario a cui, a mio avviso, deve essere rivolta maggiore attenzione, è quella relativa ad i servizi offerti dal Consorzio. Il dato che balza prepotentemente all'occhio è quello relativo alla domanda n° 14 ("Quali servizi promossi dal Consorzio Montramito utilizza?") a cui il 75,00% delle aziende, che hanno partecipato al questionario, ha risposto nessuno. Dato che stride con le risposte date alla domanda successiva dove la quasi totalità delle imprese dichiara di ritenere la tipologia di servizi offerti dallo stesso abbastanza utile o utile. Le aziende chiedono che il Consorzio si attivi per promuovere attività connesse a favorire e a promuovere l'accesso al credito (66,66%), che instauri rapporti con le assicurazioni (33,33%), con società erogatrici di fornitura elettrica (16,66%) e che si adoperi per attivare convenzioni inerenti la consulenza delle risorse umane (11,11%). Le aziende associate segnalano che i servizi che il Consorzio dovrebbe migliorare ed implementare sono: il supporto alle aziende (63,15%), le convenzioni (42,10%) e la comunicazione (21,05%) .

Il 95,45 % consiglierebbe il Consorzio ad un'azienda perché è *“ un valido punto di riferimento per le esigenze dell'azienda. Affidabilità, competenze, puntualità, capacità di capire le esigenze dei consorziati” “entrare nel Consorzio è come lavorare tutti in una grande famiglia dove l'unione fa la forza”, “personale valido e sempre disponibile”.*

Questi sono solo alcuni dei commenti che le aziende hanno rivolto al Consorzio.

3.6 Proposte per il miglioramento

Le aziende chiedono con prepotenza, e questo rispecchia il momento economico non favorevole, che il Consorzio si attivi per cercare bandi, attività, contatti con le banche, che favoriscano ed agevolino l'accesso al credito.

Ritengono il Consorzio un valido punto di riferimento sia per le problematiche legate al luogo (es. segnalazioni di buche, cattiva illuminazione stradale, etc..) che come gruppo di pressione nei confronti dell'amministrazione comunale per incentivare lavori urbanistici e migliorie di vario genere.

Emerge tuttavia, a mio avviso, una contraddizione. Sebbene tali attività ritengano tale associazione efficiente ed efficace, continuando dopo anni a pagare la quota associativa, non manifestano concretamente il loro interesse, non partecipano attivamente alle attività promosse dallo stesso (es. censimento ed assemblea annuale dei soci) e mostrano disinteresse per iniziative volte a promuoverle (vedi informativa, mandata più volte, per l'aggiornamento del sito internet). Dato quest'ultimo che contrasta con quanto emerge dal censimento dove chiedono un maggior supporto e promozione. A mio avviso riterrei opportuno "indagare" su cosa intendono con "supporto alle aziende" e con "promozione" (bandi di gara, finanziamenti, favorire partnership, business to business?), proponendo periodicamente, una volta al mese, un sondaggio od un focus group su un argomento per capire le effettive esigenze che hanno su un tema, le informazioni, gli aiuti e le agevolazioni che desiderano ricevere su di esso.

Dal censimento emerge come le aziende siano interessate ai "servizi" intesi nella sua accezione più ampia (fornitura di energia elettrica, carta carburante, assicurazioni, consulenza risorse umane, smaltimento rifiuti, etc..). Sulla base delle risposte date nel questionario e sull'utilizzo effettivo dei servizi, farei delle schede cliente su ogni consorziato evidenziando i punti di intervento e di interesse dello stesso, per riuscire a proporre iniziative mirate ed attinenti alle sue esigenze.

3.7 Modello questionario sottoposto alle aziende.

Questionario aziende consorziate 2014

INFORMAZIONI GENERALI

Ragione Sociale:

Indirizzo:

Partita IVA:

Telefono:

Fax:

Referente:

Sito internet:

Indirizzo e-mail:

Pec:

Attività prevalente: ☐ Artigianale ☐ Commerciale ☐ Industriale ☐

Altro

Settore di attività:

DATI ECONOMICI

Fatturato anno 2013:

Numero soci:

DATI URBANISTICI

Superficie lotto in mq:

Superficie dell'immobile in mq:

Il fabbricato dove svolge la sua attività è: ☐ In affitto ☐ Di proprietà

Se in affitto indicare l'intervallo corrisposto annualmente:

☐ fino a € 20.000

☐ da € 20.000 a € 50.000

☐ da € 50.000 a € 100.000

☐ da € 100.000 a € 500.000

☐ oltre € 500.000

PROGRAMMAZIONE

1. Lo spazio dove viene svolta l'attività imprenditoriale è sufficiente a garantire lo sviluppo aziendale per i prossimi 5 anni? (se si vai al quesito 2)

☐ Sì ☐ No

1.1 Se no, cosa occorrerebbe?

☐ Un ampliamento dell'immobile esistente ☐ Un nuovo immobile

1.2 Quanti mq ritiene che sarebbero necessari?_____

1.2.1 Per quale destinazione d'uso?

☐ Produzione ☐ Magazzino ☐ Parcheggio ☐ Uffici ☐ Altro

2. In relazione alla vostra azienda in quale ambito intende investire nei prossimi anni?

☐ Nuove tecnologie ☐ Nuovi impianti ☐ Personale ☐ Nessuno ☐ Altro

(specificare)_____

3. Le strategie dell'impresa sono prevalentemente orientate a (sono possibili più risposte):

- ☐ Mantenere/ difendere l'attuale quota di mercato
- ☐ Ampliare la gamma di prodotti e servizi offerti
- ☐ Accedere a nuovi mercati
- ☐ Aumentare l'attività all'estero e ridurre quella in Italia
- ☐ Aumentare l'attività in Italia e ridurre quella all'estero
- ☐ Riportare all'interno dell'impresa attività esternalizzate
- ☐ Ridimensionare l'attività
- ☐ Attivare/incrementare collaborazioni con altre imprese
- ☐ Altro

RISORSE UMANE

4. Quanti sono i dipendenti della sua azienda? (se 0 vai al quesito 6)

- ☐ 0
- ☐ tra 1 e 5
- ☐ tra 5 e 15
- ☐ maggiori di 15

5. Che tipologia di contratti hanno? (indicare anche il numero)

- ☐ tempo determinato _____
- ☐ tempo indeterminato _____
- ☐ collaboratori a progetto _____
- ☐ apprendistato _____
- ☐ stage _____
- ☐ altro _____

6. Assumerebbe nuovi addetti? ☐ Sì ☐ No (Se no vai al quesito 7)

6.1 Se si, quanti?

- ☐ 1
- ☐ Tra 1 e 5
- ☐ Tra 5 e 10
- ☐ Tra 10 e 20
- ☐ oltre 20
- ☐ altro

7. Come viene selezionato il personale?

- ☐ Agenzie interinali
- ☐ Ufficio risorse umane interno all'azienda
- ☐ Altro (specificare) _____

8. Nel corso del 2013 la sua azienda ha effettuato corsi di formazione al personale? (Se no vai al quesito 10)

- ☐ Sì
- ☐ No

8.1 Se si, con quale frequenza?

- ☐ Una volta al mese
- ☐ Trimestralmente
- ☐ Semestralmente
- ☐ Una volta l'anno
- ☐ Altro (specificare) _____

9. Attraverso quali modalità vengono attuati ?

- ☐ Agenzie formative ☐ Consulenti esterni ☐ Personale interno all'azienda
☐ Altro

10. Dispone di sim aziendali il personale? (Se no vai al quesito 11)

- ☐ Sì ☐ No

10.1 Se Sì, quante?_____

FONDI INTERPROFESSIONALI

11. La sua azienda è iscritta ad un fondo interprofessionale? ☐ Sì ☐ No (Se no vai al quesito 12)

11.1 Se sì, quale?

- ☐ Fondo impresa
☐ Fondartigianato
☐ Fonservizi
☐ Fond.agri
☐ Fapi
☐ Fondolavo
☐ Altro (specificare_____)

12. Sarebbe disposto ad iscriversi ad un fondo interprofessionale se il Consorzio promuovesse gratuitamente dei corsi di formazione con esso?

- ☐ Sì ☐ No

13. Gradirebbe ricevere maggiori informazioni in merito? ☐ Sì ☐ No

SERVIZI OFFERTI DAL CONSORZIO

14. Quali servizi promossi dal Consorzio Montramito utilizza?

- ☐ Servizio di telefonia mobile
- ☐ Servizi Bancari
- ☐ Smaltimento rifiuti
- ☐ Manutenzione o installazione impianti antincendio
- ☐ Consulenza legale
- ☐ Consulenza area contabilità
- ☐ Installazione impianti fotovoltaici
- ☐ Buoni pasto
- ☐ Formazione
- ☐ Nessuno (vai al quesito 16)

15. Con quale frequenza?

- ☐ Molto (più di 10 volte l'anno)
- ☐ Abbastanza (tra 2 e 10 volte l'anno)
- ☐ Poco (meno di 2 volte l'anno)

16. Come valuta la tipologia di servizi offerti?

- ☐ utile
- ☐ abbastanza utile
- ☐ poco utile
- ☐ inutile

17. Quali servizi vorrebbe venissero promossi dal Consorzio? (massimo 2 risposte)

- ☐ Accesso al Credito
- ☐ Assicurazioni
- ☐ Fornitura di energia elettrica
- ☐ Carta di credito per carburante
- ☐ Consulenza area risorse umane
- ☐ Sim aziendali
- ☐ Altro (specificare) _____

18. Quali sono secondo lei i servizi che il Consorzio dovrebbe migliorare?
(massimo 2 risposte)

- ☐ Comunicazione
- ☐ Sito Internet
- ☐ Convenzioni
- ☐ Supporto alle aziende
- ☐ Altro (specificare)_____

19. Consiglierebbe il Consorzio ad una azienda? ☐ Sì ☐ No

19.1 Perché? (massimo 2 righe)

20. Per suggerimenti o proposte

3.8 Uno strumento di rappresentazione: il diagramma di flusso

In una società sempre più caotica e macchinosa come la nostra diventa indispensabile per un'azienda utilizzare strumenti che le permettano di gestire con il minor tempo e costo possibili processi aziendali. La stragrande maggioranza delle aziende contemporanee, italiane e non, utilizza uno strumento elementare, nel vero senso del termine, ma di grande funzionalità: il diagramma di flusso, una rappresentazione grafica che attraverso l'utilizzo di particolari simboli <<disegna la natura e il flusso in ordine sequenziale delle attività, delle informazioni, dei supporti e delle risorse di un processo>>¹⁴⁷. Le informazioni per la sua compilazione vengono raccolte attraverso interviste e questionari compilati da tutte le persone che lavorano sul processo, ma anche attraverso osservazioni ed analisi dirette¹⁴⁸. Il diagramma di flusso è considerato lo strumento principe per la rappresentazione dei processi. E' utile sia per mappare che per documentare un processo ossia per scomporlo in singole attività più facilmente gestibili e controllabili, per identificare le aree di miglioramento ed i punti critici, ma anche per organizzare singole aree aziendali¹⁴⁹.

Molte aziende lo utilizzano per: la gestione delle risorse, la pianificazione, i processi relativi al cliente e l'approvvigionamento, ma questi sono solo alcuni degli ambiti d'impiego.

Il diagramma di flusso può essere rappresentato in due modi:

- 1) ritraendo solamente la sequenza delle attività e non mettendo in evidenza i soggetti che compiono le azioni: **DIAGRAMMA A BLOCCHI**;
- 2) rappresentando sia i soggetti coinvolti e responsabili dello svolgimento delle singole attività sia la sequenza stessa : **DIAGRAMMA DI FLUSSO** ¹⁵⁰.

Nel diagramma di flusso vengono utilizzati i seguenti simboli:

- Ovale: indica l'inizio o la fine del diagramma,
- Rettangolo: indica un'attività/compito,
- Rombo: indica un punto decisionale, rappresenta un'attività di analisi, di valutazione,

¹⁴⁷ <http://www.qualitiamo.com/miglioramento/Diagrammi%20di%20flusso/riassunto.html>

¹⁴⁸ Bonechi Lucia, "Dispense corso di Organizzazione Aziendale", Parte relativa ai processi

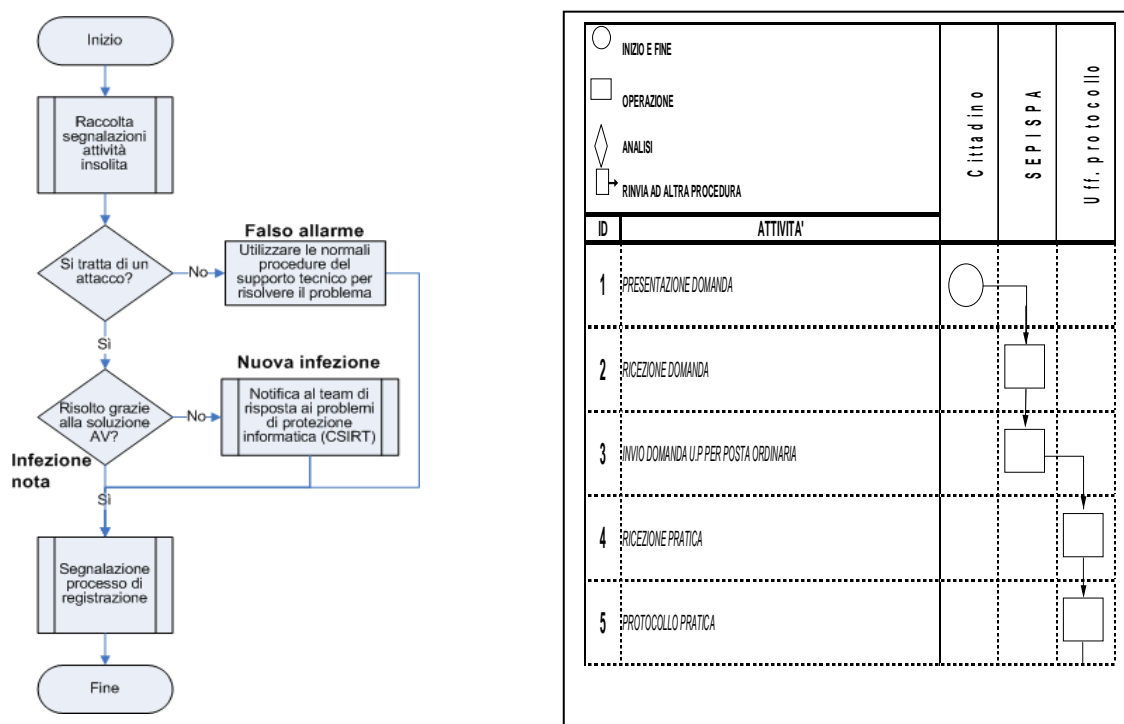
¹⁴⁹ <http://www.qualitiamo.com/miglioramento/Diagrammi%20di%20flusso/vantaggi.html>

¹⁵⁰ Ibidem

- Freccia: rappresenta il flusso delle misurazioni.

Nelle tabelle sottostanti vediamo rappresentati i due esempi di diagrammi sopra enunciati.

Tabella 3.2 Esempio di diagramma a blocchi e diagramma di flusso¹⁵¹



Come enunciato poco sopra tale grafico è un modello per rappresentare i processi, ma vediamo in breve di riepilogare che cosa si intende con questo termine. Un processo rappresenta un'insieme di attività connesse tra di loro volte a trasformare un dato input in un output destinato ad un soggetto interno od esterno all'azienda (cliente), creando valore¹⁵². Il processo è un meccanismo di trasformazione volto al raggiungimento di un obiettivo aziendale. L'introduzione del concetto della gestione per processi a livello aziendale ha comportato cambiamenti sia a livello strutturale che culturale¹⁵³. I processi appaiono trasversali all'organizzazione ed i compiti delle persone coinvolte sono noti a tutti i membri di essa, vi è una maggiore documentazione dei risultati, si lavora più per

¹⁵¹ <http://technet.microsoft.com/it-it/library/dd536186.aspx>

¹⁵² Bonechi Lucia, "Dispense corso di Organizzazione Aziendale", Parte relativa ai processi

¹⁵³ <http://qualitiamo.com/processi/cosa%20cambia.html>

obiettivi e ogni singola attività è pubblica¹⁵⁴, caratteristiche che nelle aziende strutturate tradizionalmente non si riscontrano.

Risulta quindi indispensabile disegnare il processo mediante la stesura del diagramma di flusso sia per:

- Comprenderne il funzionamento,
- Standardizzarne le attività,
- Favorirne la ricerca ed il perseguimento dei miglioramenti¹⁵⁵.

Il diagramma di flusso rende possibile l'identificazione delle responsabilità e la frammentazione (numero di enti o soggetti coinvolti) e permette all'azienda di proporre e cercare possibilità di gestione alternative¹⁵⁶. Nel Consorzio, presso il quale ho svolto attività di tirocinio, un processo che veniva utilizzato frequentemente era quello relativo al rinnovo delle insegne d'esercizio, servizio che ho deciso di rappresentare e studiare con l'aiuto di questa metodologia.

¹⁵⁴ Ibidem

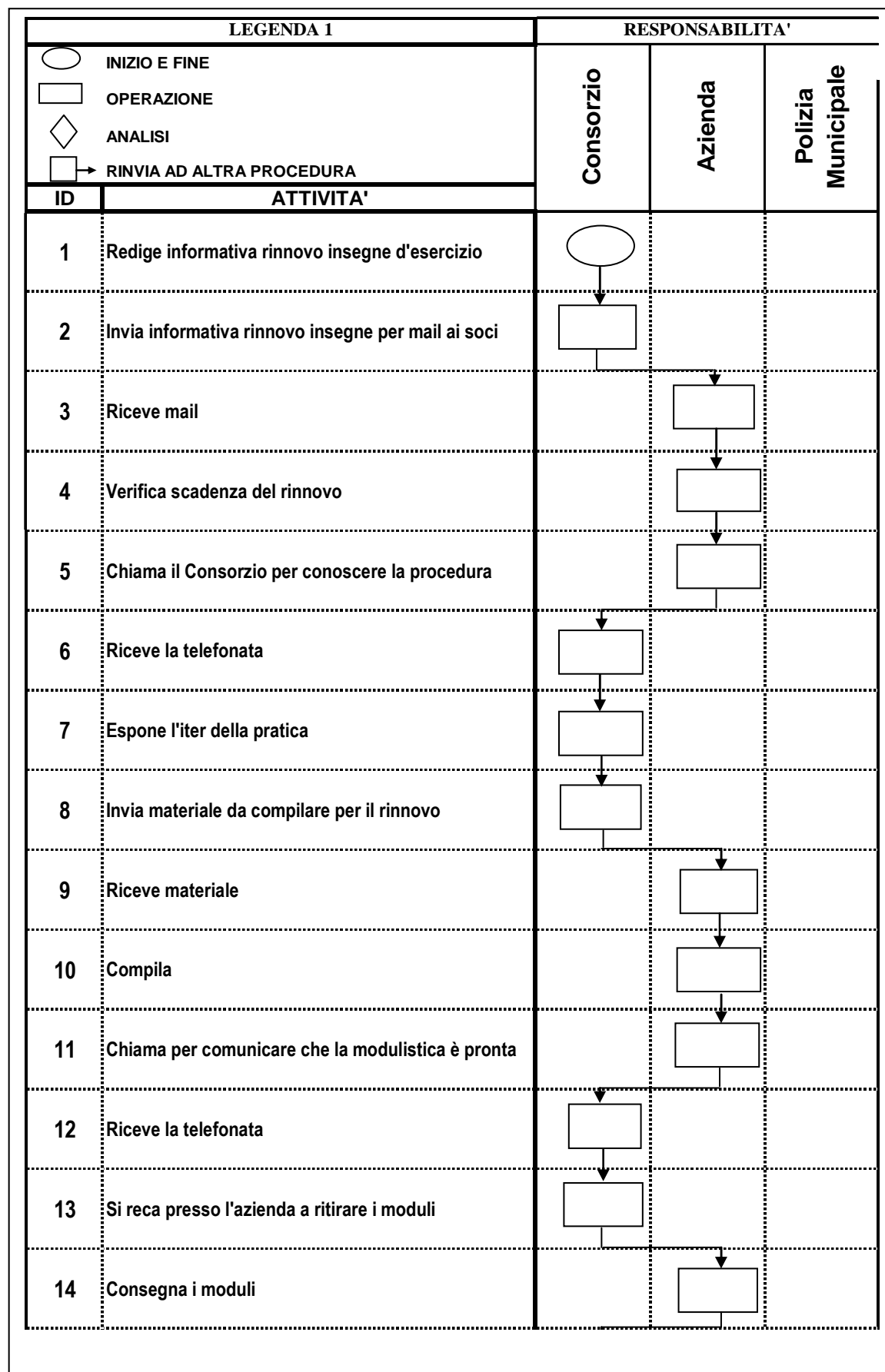
¹⁵⁵ <http://www.dia.uniroma3.it/~atzeni/didattica/SINF/20062007/SINF-06-GestionePerProcessi.pdf>

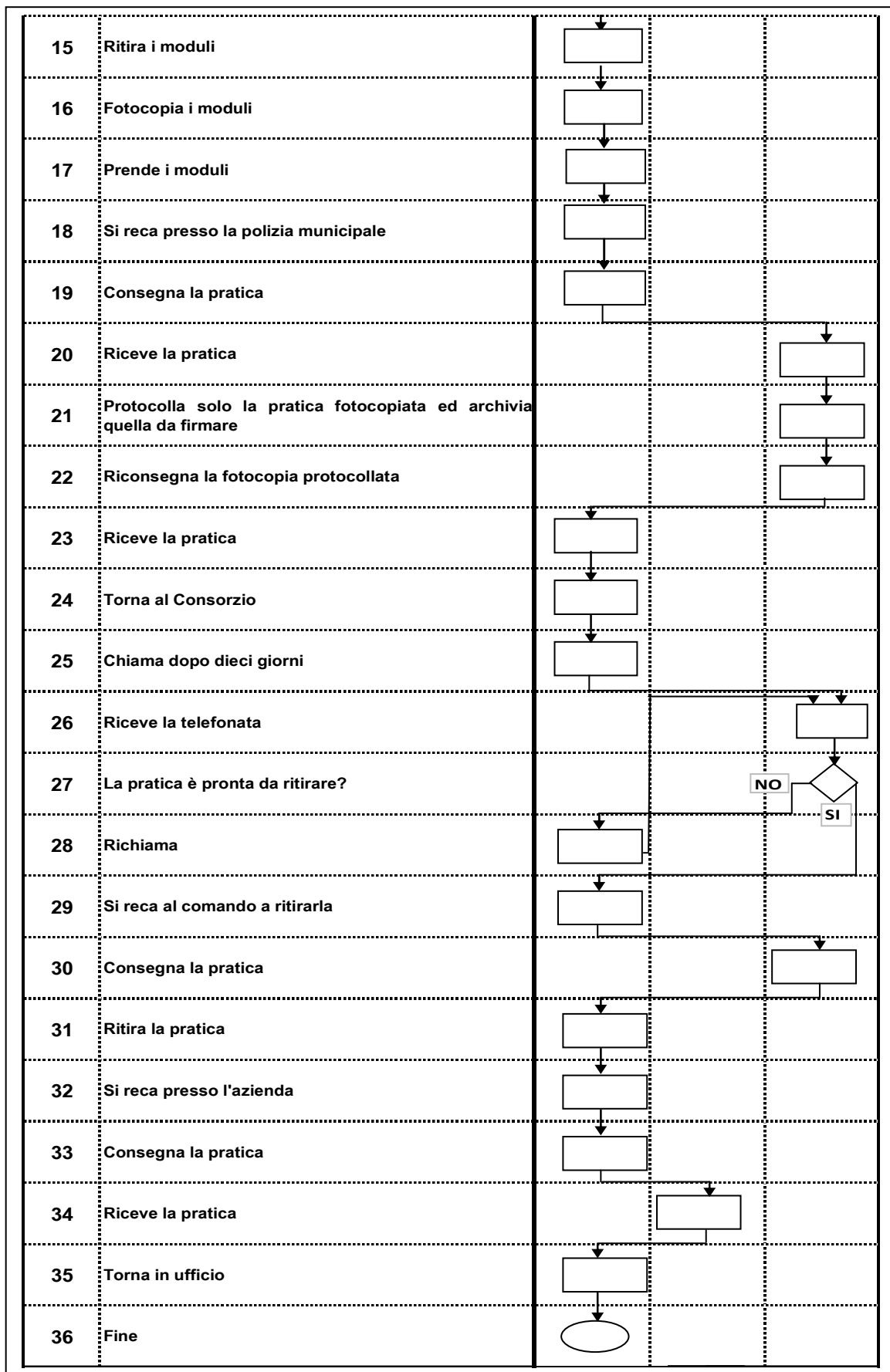
¹⁵⁶ <http://www.dia.uniroma3.it/~atzeni/didattica/SINF/20062007/SINF-06-GestionePerProcessi.pdf>

3.9 Processo di erogazione del servizio di rinnovo insegne d'esercizio erogato dal Consorzio Montramito

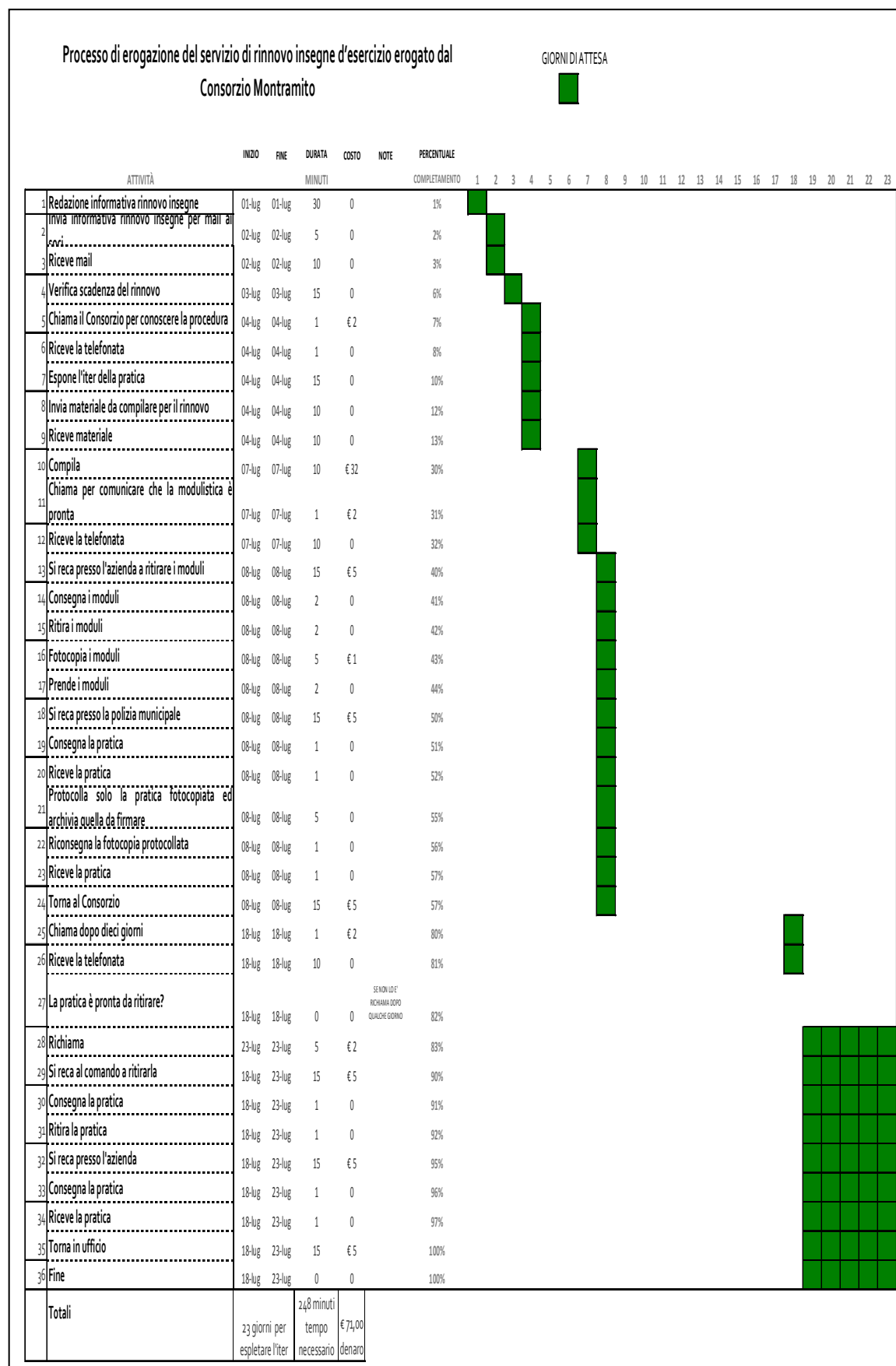
1. Il Consorzio redige un'informativa sul rinnovo delle insegne d'esercizio.
2. Periodicamente la invia per mail ai soci ricordando loro la scadenza, che deve avvenire ogni 3 anni. Questa procedura vale per le aziende site nel comune di Massarosa. Per le altre, localizzate nei comuni limitrofi, vige un'altra normativa (tassa sulla pubblicità). Avendo una molteplicità di aziende al suo interno, talvolta viene ricordato di persona all'associato la scadenza di tale adempimento burocratico, a seguito magari di una visita aziendale per altre motivazioni (es. lavori stradali in prossimità della stessa).
3. L'azienda verifica la scadenza delle insegne d'esercizio.
4. Chiama il segretario del Consorzio dicendogli quale è la procedura da seguire.
5. Il segretario gli espone tutto l'iter della pratica.
6. Il segretario invia per mail all'azienda il materiale che dovrà compilare e che dovrà essere portato alla polizia municipale (modulistica, marche da bollo, etc..)
7. L'azienda quando ha compilato i moduli chiama il segretario affinché si rechi presso l'azienda a ritirarlo.
8. Il segretario va in azienda.
9. Fa una fotocopia del modulo con apposte le marche da bollo per poter dimostrare, in caso di smarrimento, l'avvenuta apposizione.
10. Prende i moduli.
11. Il segretario si reca presso la polizia municipale
12. Fa protocollare la fotocopia in modo da poter dimostrare sia che il modulo è stato consegnato sia quando.
13. Lascia gli altri moduli, che il comandante dei vigili dovrà controllare, registrare e firmare.
14. Dopo una decina di giorni, prima di recarsi al comando, chiama la polizia per sentire se la pratica è pronta. Se la risposta è affermativa si reca al comando dei vigili a ritirare la pratica e la consegna il giorno stesso all'azienda. In caso negativo richiama dopo qualche giorno il comando sino a che non le comunicano che la può ritirare.
15. Fine.

3.10 Rappresentazione mediante il diagramma di flusso del processo di erogazione del servizio di rinnovo delle insegne d'esercizio





3.11 Diagramma di Gantt del servizio: “ Rinnovo insegne d’esercizio”



3.12 Proposte per il miglioramento

Attraverso lo studio effettuato sul servizio di rinnovo delle insegne d'esercizio erogato dal Consorzio Montramito, ho potuto constatare come tale organizzazione non utilizzi strumenti per la descrizione dei processi come il diagramma di flusso e per la risoluzione dei problemi interni metodologie quali il diagramma di Gantt e schede di obiettivi gestionali. Osservando entrambi i diagrammi emerge come l'attività di rinnovo delle insegne d'esercizio non venga erogata sulla base delle effettive esigenze delle aziende, conoscendo le scadenze di ognuna, ma come una sorta di memorandum inviato periodicamente a tutte.

Sono le singole aziende ,e non il Consorzio, che verificano il periodo in cui tale documentazione deve essere rinnovata e a mio avviso questa rappresenta una criticità. Il Consorzio potrebbe predisporre la creazione di un database, una sorta di registro delle scadenze, evidenziando sia le aziende che in passato hanno usufruito di tale servizio sia quando, annotandosi il periodo di scadenza per il rinnovo della documentazione. La creazione di questo registro permetterebbe al Consorzio non solo di standardizzare l'erogazione della prestazione, ma anche di sincronizzare le singole attività del processo. Ci sarebbero sia miglioramenti a livello comunicativo in quanto l'informativa ai soci sarebbe più mirata e precisa, annunciando l'imminente scadenza di un adempimento burocratico, sia in termini di tempo, evitando all'azienda inutili verifiche.

Il Consorzio, potrebbe inoltre, ritrovarsi ad avere, non solo una, ma più aziende con scadenze nello stesso periodo e quindi ottimizzare i costi ed il tempo verso le stesse e la polizia municipale, riuscendo a compiere l'intero percorso in un'unica giornata lavorativa. Tramite questa semplice operazione riuscirebbe anche a migliorare la qualità dell'erogazione del servizio , la soddisfazione del cliente e ad aumentare la fedeltà nei suoi confronti erogando un servizio semplice, ma puntuale. Viviamo in un'epoca in continua evoluzione e le organizzazioni devono mettere in atto strategie che le permettano di diversificarsi dai concorrenti, ma soprattutto che leghino e fidelizzino sempre più il cliente, e questa potrebbe essere una di queste.

Capitolo 4

Riflessioni e conclusioni finali

4.1 Consorzio Montramito: un gestione per processi è possibile?

Lo studio di un processo di erogazione di un servizio del Consorzio Montramito e l'analisi della sua struttura organizzativa e delle funzioni che tale organizzazione privata svolge, mi hanno portata a constatare che tale azienda, non solo non utilizza metodi innovativi gestionali come l'approccio per processi, ma che tale compagine aziendale ha un'impostazione non rivolta ai cambiamenti. Negli ultimi anni la letteratura aziendale si è concentrata sulla gestione per processi scoprendone sia l'importanza che l'efficacia in termini di riduzione dei costi d'impresa, di creazione di valore e di soddisfacimento della clientela¹⁵⁷. Ci si è accorti che un'azienda dinamica, che gestisce i propri processi in modo efficiente, ma soprattutto orientati al cliente ottiene benefici ad ampio raggio con ricadute sulla clientela, sugli stakeholders e sul personale e riesce, più facilmente di altre, ad essere competitiva rispetto alla concorrenza e a rimanere sul mercato.

Il Consorzio, nato nel 1997 col fine di migliorare le condizioni dell'omonima zona industriale, priva di moderne ed efficienti infrastrutture, non possiede certe caratteristiche comuni ad altri consorzi od imprese simili in quanto la maggior parte delle funzioni aziendali sono concentrate in un'unica persona, ma ciò non toglie che esso non possa adottare determinate metodologie per il miglioramento e strategie orientate alla gestione per processi.

La struttura organizzativa del Consorzio è di tipo funzionale, le diverse attività sono raggruppate per funzioni e ruoli. Tale configurazione, ideale per tale azienda, le permette lo sviluppo di conoscenze e competenze specifiche, consentendole il conseguimento di obiettivi funzionali. Questo però se da una parte favorisce l'erogazione di servizi ripetitivi, dall'altra lo pone in una situazione di stallo nei confronti dei cambiamenti ambientali, nell'erogazione di servizi differenti e con una visione ristretta degli obiettivi organizzativi. Il Consorzio, a mio avviso, non necessita di un radicale cambiamento a

157 http://www.cs.unipr.it/Informatica/Corsi/2003-04/ICT_Azienda_D02_ProcessiAziendali.pdf

livello strutturale, anche perché le poche persone che ci lavorano non giustificerebbero grandi cambiamenti di tipo formale, ci vorrebbe piuttosto un cambiamento sostanziale del modo di lavorare, come l'introduzione di un approccio per processi. Il Consorzio, negli ultimi anni, ha assunto, pur mantenendo la progettualità dell'area industriale che ne ha segnato la nascita, funzioni che rientrano nella sfera delle agenzie di servizi, erogando ai propri associati, sia servizi standard e ripetitivi, come il rinnovo delle insegne d'esercizio, sia servizi adattabili alle richieste specifiche del singolo cliente; per cui per prima cosa il Consorzio dovrebbe individuare i processi ripetitivi, che eroga con continuità e frequenza e standardizzarli. Ciò permetterebbe, come nel caso del rinnovo delle insegne d'esercizio, di risparmiare tempo e costi, ottenendo benefici anche nei confronti dell'utenza finale. L'individuazione di tali procedimenti dovrebbe essere seguita dalla redazione di una mappa dei processi, necessaria per distinguerli gli uni dagli altri sulla base degli obiettivi, degli input e degli output. Proprio come dimostrato nello studio del processo di servizio, discusso nel precedente capitolo, la redazione di una rappresentazione grafica del processo consentirebbe l'immediata individuazione di criticità ed aree di miglioramento.

Suggerirei in ultimo l'utilizzo, dopo l'individuazione dei processi, del *Business Process Reengineering*, per operare una riorganizzazione dei processi dell'impresa con lo scopo di renderli più flessibili ed efficienti.

4.2 Importanza della soddisfazione del cliente: una proposta per il Consorzio Montramito

<<La soddisfazione del cliente è un traguardo tanto facile da dichiarare, quanto complesso da raggiungere>>¹⁵⁸.

Occorre partire dal presupposto che la soddisfazione del cliente dipende dalla qualità dei prodotti/servizi che un'azienda eroga e dalla sua capacità di soddisfarne le attese.

Un cliente attribuisce un valore al bene/servizio oggetto della fornitura e questo non deriva solamente dalla sua natura fisica, oggettiva, ma scaturisce anche da tutta una serie di componenti personali, immateriali che lui attribuisce ad esso, come ad esempio il grado di affidabilità, la capacità di risposta e rassicurazione che l'azienda è in grado di fornirgli.

Le aziende dovrebbero sensibilizzarsi, e negli ultimi anni molte lo hanno fatto, nei confronti della *customer satisfaction*, poiché un cliente soddisfatto apporta benefici, economici e non, all'intera organizzazione. Il mantenimento della clientela, ossia quell'insieme di comportamenti messi in atto per legare il cliente in maniera esclusiva all'azienda, definito anche fidelizzazione, si realizza con strategie che mirino a creare il più alto grado di *customer satisfaction*¹⁵⁹. Uno dei principali obiettivi delle aziende oggi è rappresentato dalla capacità di fidelizzare il cliente, mantenere un cliente vecchio costa meno, in termini, sia di tempo che di costo, che farsene uno nuovo.

Il Consorzio Montramito stesso, nei limiti delle sue possibilità, potrebbe apportare cambiamenti e migliorie in tale ambito.

Il Consorzio dovrebbe, a mio avviso, poiché molti dei servizi che fornisce avvengono sulla base di richieste specifiche da parte delle aziende, improntare la sua gestione aziendale verso l'orientamento del cliente, cercando di instaurare un rapporto più diretto con l'utenza. La *customer satisfaction* rappresenta oggi uno dei capisaldi su cui si fonda il successo di un'impresa. Il Consorzio potrebbe procedere in tale direzione mediante l'utilizzo non solo di sistemi di rilevazione della soddisfazione, strumenti utilizzabili solo dopo l'erogazione del servizio, ma puntare anche al *customer care* con lo scopo di fidelizzare il cliente e rimanere al passo con la concorrenza.

¹⁵⁸ http://www.spegea.it/e_newsmaster/01/download/parola_esperto1.pdf

¹⁵⁹ <http://www.mercatoglobale.com/marketingecomunicazione/come-fidelizzare-la-clientela>

Tra l'altro la *customer satisfaction* è anche uno dei criteri di giudizio principali per la misurazione della qualità nei servizi¹⁶⁰. Il Consorzio, sulla base del questionario redatto nell'anno in corso, potrebbe impostarne uno nuovo da sottoporre ai propri associati, più mirato e con obiettivi precisi.

I passi da seguire potrebbero essere i seguenti:

1. Individuare un obiettivo preciso (la misurazione della soddisfazione delle aziende associate);
2. Formulare e redigere il questionario;
3. Testare il questionario con alcuni clienti “tipo” o con un focus group;
4. Stabilire delle procedure per misurare i risultati ottenuti;
5. Sottoporre il questionario;
6. Attendere il ritorno dei questionari compilati;
7. Elaborare i risultati;
8. Redigere un report evidenziando, ove ve ne siano, punti di forza e di debolezza e nel caso proporre strategie per il miglioramento;
9. Diffondere i risultati tra i soci.

Un esempio di questionario da sottoporre per misurare la soddisfazione della clientela potrebbe essere questo.

¹⁶⁰ <http://qualitiamo.com/articoli/Soddisfazione%20cliente.html>

Misurazione della Customer Satisfaction

Settore: _____

1. Come valuta il grado di rintracciabilità del personale?

- ☐ Scarso
- ☐ Sufficiente
- ☐ Buono
- ☐ Molto buono

2. Come valuta i tempi di erogazione dei servizi?

- ☐ Scarsi
- ☐ Sufficienti
- ☐ Buoni
- ☐ Molto buoni

3. Come valuta la nostra capacità di far fronte a richieste urgenti o specifiche?

- ☐ Scarsa
- ☐ Sufficiente
- ☐ Buona
- ☐ Molto buona

4 . Come valuta la gamma di servizi offerti?

- ☐ Scarsa
- ☐ Sufficiente
- ☐ Buona
- ☐ Molto buona

5. Come valuta il rapporto qualità/ prezzo dei servizi erogati in relazione alla quota consortile ?

- ☐ Scarso
- ☐ Sufficiente
- ☐ Buono
- ☐ Molto buono

6. Come valuta il nostro grado di comprensione delle sue esigenze?

- ☐ Scarso
- ☐ Sufficiente
- ☐ Buono
- ☐ Molto buono

7. Come valuta la nostra capacità propositiva?

- ☐ Scarsa
- ☐ Sufficiente
- ☐ Buona
- ☐ Molto buona

8. Come valuta la nostra capacità di risposta all'insorgenza di problemi imprevisti?

- ☐ Scarsa
- ☐ Sufficiente
- ☐ Buona
- ☐ Molto buona

9. Come ritiene che siano le nostre comunicazioni?

- ☐ per niente chiare
- ☐ poco chiare
- ☐ abbastanza chiare
- ☐ molto chiare

10. Quali sono secondo lei i servizi che il Consorzio dovrebbe migliorare? (massimo 2 risposte)

- ☐ Comunicazione
- ☐ Sito Internet
- ☐ Convenzioni
- ☐ Supporto alle aziende
- ☐ Altro (specificare)_____

11. Quali servizi aggiuntivi vorrebbe venissero offerti?

12. Da quanto tempo è nostro associato?

Anni:

Mesi:

13. Come è venuto a conoscenza della nostra organizzazione?

- ☐ Sito internet
- ☐ Comune
- ☐ Passaparola
- ☐ Altro (specificare)

14. Quali dei seguenti dispositivi utilizza di solito per comunicare con la segreteria del Consorzio?

- ☐ E-mail
- ☐ Telefono
- ☐ Sito internet
- ☐ Pagina Facebook
- ☐ Contatto diretto con il personale dell'ufficio

15. Consiglierebbe ad una azienda di iscriversi al Consorzio ?

- ☐ Sì ☐ No

15.1 Perché? _____

Il Consorzio, previa comunicazione a tutti gli associati, dovrebbe inserire sul proprio sito internet una pagina web temporanea nella quale le singole aziende potrebbero compilare il questionario in completa autonomia e totale libertà.

4.3 Il Customer Service

Negli ultimi anni, un numero sempre crescente di imprese, ha modificato la propria cultura aziendale, indirizzandola verso il cliente. Sia in ambito commerciale che dei servizi, sono stati apportati cambiamenti al processo di erogazione del prodotto/servizio, sempre più orientato al cliente, *client oriented*, con l'obiettivo di fidelizzarlo¹⁶¹.

Il *Customer Service* è diventato un must per le aziende di medie e grandi dimensioni, che più di altre vivono la competizione del mercato, ma vediamo di scoprire di che cosa si tratta. Quando si parla di *Customer Service* occorre innanzitutto fare una distinzione, quella tra cliente esterno ed interno. Con il primo si fa riferimento all'utente finale, colui che gode il prodotto/servizio creato dall'impresa e che se non soddisfatto può indirizzare le proprie attenzioni verso imprese concorrenti. Con il termine "cliente interno" invece si indicano tutti i membri dell'organizzazione, ossia coloro che all'interno dell'organizzazione usufruiscono dei prodotti/servizi erogati da un collega¹⁶².

Creare uno spirito di condivisione e cooperazione non è facile, ma ad oggi sembra l'unica via per generare un ottimo servizio interno. L'attenzione ad entrambe le tipologie di cliente (interno ed esterno) permette il raggiungimento di un'elevata soddisfazione della clientela in quanto un eccellente servizio al cliente esterno dipende dalla qualità dei singoli rapporti interni fornitore-cliente.

Il responsabile *Customer Service* è colui che è preposto allo svolgimento di tutte quelle attività che concorrono al soddisfacimento delle esigenze del cliente. L'importanza di tale profilo risiede nella sua capacità di rispondere in modo efficace e tempestivo alle domande della clientela, nell'ottimizzare le comunicazioni rivolte all'esterno e nel fungere da filtro tra l'utente finale e l'amministrazione aziendale¹⁶³. L'introduzione di tale profilo rappresenta un segnale di cambiamento della cultura aziendale, dimostrato dall'aumento dell'interesse della soddisfazione del cliente, e quindi dalla volontà di rispondere velocemente alle sue richieste e di erogare prodotti/servizi che rispondano alle sue esigenze¹⁶⁴. In tale direzione è stata creata una norma internazionale, sul modello delle Iso, per aiutare le aziende nella misurazione e nel miglioramento di un efficace sistema di gestione del servizio al cliente¹⁶⁵.

¹⁶¹ <http://www.jobtel.it/responsabile-customer-service/>

¹⁶² <http://www.donnaearltraining.com/Articles/InternalCustomerService.html>

¹⁶³ <http://www.jobtel.it/responsabile-customer-service/>

¹⁶⁴ Ibidem

¹⁶⁵ <http://www.csia.com.au/pdf/ICSS%202010-14.pdf>

La redazione di tale normativa è stata frutto di numerose consultazioni tra manager di aziende multinazionali, imprenditori di aziende di piccole e medie dimensioni, istituzioni ed enti governativi¹⁶⁶.

L' *International Customer Service Standard* è un modello approvato dall' *International Standards Accreditation Board* (ISAB) con l'obiettivo di riconoscere gli sforzi ed i progressi compiuti da molte organizzazioni nell'ambito dell'erogazione di servizi di eccellenza e per incentivare quelle che non hanno ancora intrapreso percorsi di questo tipo a farlo¹⁶⁷.

Lo standard suggerisce alle aziende di fare un'autovalutazione dei propri processi con lo scopo di delineare la presenza di tutti gli elementi necessari per l'implementazione di un efficace sistema di gestione del *Customer Service* e per poterne individuare criticità e punti di forza.

La valutazione può essere fatta utilizzando l'*assessment matrix* che consiste in una sorta di check list contenente una serie di domande alle quali si può rispondere attraverso una scala di valutazione da zero a dieci.

I punteggi sono così suddivisi:

- da 0 a 2, "intenzione": dove zero corrisponde a nessuna intenzione di effettuare il servizio e 2 corrisponde all'introduzione del servizio nei piani aziendali;
- da 3 a 5, "implementazione" : dove 3 significa che il servizio è evidente in alcune parti dell'organizzazione mentre 5 vuol dire che è implementato in tutta l'organizzazione e se ne percepiscono già i risultati;
- da 6 a 10 , "integrazione": che guarda a quanto realmente il servizio è integrato nella compagine aziendale: il 10 corrisponde a quando il servizio è stato talmente integrato, misurato e migliorato da essere diventato una best practice¹⁶⁸.

Le domande della check list sono suddivise in vari ambiti, come ad esempio: l'immagine, il rapporto con la clientela ed il grado di coinvolgimento, la comunicazione interna, i rapporti con gli stakeholder. Una categoria oggetto di valutazione che merita di essere menzionata perché molto importante nel caso del Consorzio Montramito è quella relativa alla gestione dei rapporti con soggetti esterni.

Viene chiesto all'azienda di fornire un punteggio sulla base della propria capacità di mantenere contatti con i propri clienti, di stabilire strategie per la crescita e lo sviluppo

¹⁶⁶ <http://www.csia.com.au/pdf/ICSS%202010-14.pdf>

¹⁶⁷ Ibidem

¹⁶⁸ Ibidem

delle relazioni con la propria utenza e di creare database che contengano feedback da loro forniti¹⁶⁹.

Altro ambito importante riguarda l'innovazione dei processi dove si chiede all'organizzazione di esprimere un giudizio circa la capacità di identificare i bisogni e le necessità del mercato e quindi di creare servizi modellati in base alle richieste dei clienti attuali e potenziali. L'introduzione di tale normativa palesa l'importanza che oggi riveste il servizio clienti, non più un ambito di scelta gestionale, ma un requisito fondamentale per rimanere sul mercato.

4.4 Proposte per il futuro

In questo breve percorso è emersa l'importanza che la soddisfazione del cliente riveste per la crescita e lo sviluppo di un'azienda. Le imprese esistono perché ci sono clienti disposti ad acquistare i loro prodotti/servizi, in grado di soddisfare le loro esigenze, per cui anche il Consorzio Montramito, pur avendo i suoi clienti una doppia veste, essendone anche soci, rientra in tale contesto. Tale organizzazione dovrebbe, a mio avviso, predisporre un piano per la gestione e misurazione della *customer satisfaction*, sottoponendo ciclicamente ad i propri associati questionari di valutazione. All'inizio di ogni annualità potrebbe presentare all'utenza un questionario per misurare la qualità delle prestazioni erogate nell'anno precedente e per conoscerne il livello di fedeltà ed attaccamento. Periodicamente, a seconda dei casi, riterrei opportuno indagare con questionari specifici la soddisfazione del consociato circa l'erogazione di servizi standard, come il rinnovo delle insegne d'esercizio, per conoscere la sua percezione della qualità del servizio erogato, individuarne criticità ed aree di miglioramento.

Per stilare tali questionari e gestire la *customer care* occorrerebbe individuare la figura più idonea, all'interno dell'organizzazione, atta a ricoprire un ruolo come quello del responsabile del *Customer Service*, mansioni che in parte svolge già la Segreteria dell'ente, profilo che ritengo più idoneo per rivestire tali mansioni.

La compilazione di tali questionari, come avvenuto per quello relativo al censimento delle imprese consorziate, permette all'azienda di aprirsi ai propri clienti, di conoscere le aspettative che rivestono in essa e di proporre servizi sempre più modellati sulla base

¹⁶⁹ <http://www.csia.com.au/pdf/ICSS%202010-14.pdf>

delle loro effettive esigenze. Il Consorzio, come già menzionato nel capitolo 3 nella parte relativa alle proposte per il miglioramento, potrebbe fare delle schede cliente su ogni consorziato evidenziando i punti di intervento e di interesse dello stesso, per riuscire a proporre iniziative mirate e più attinenti ai suoi bisogni. Dovrebbe in poche parole unire i dati dei questionari sulla soddisfazione del cliente a quelli del censimento 2014 per fare una segmentazione del proprio bacino d'utenza circa l'utilizzo e non di determinati servizi. Una volta realizzati questi passi il Consorzio potrebbe effettuare anche un'autovalutazione attraverso l'*assessment matrix* dell' *International Customer Service Standard*, in modo da capire quali altri elementi potrebbero essere ulteriormente integrati per avere un efficace/efficiente servizio di *customer care*.

BIBLIOGRAFIA

- Bonechi Lucia, “Dispense corso di Organizzazione Aziendale”
- Bonechi Lucia, “Evoluzione del concetto di qualità e delle metodologie per ottenerla”
- Domenico Barricelli, dispensa “Economia e Gestione delle imprese e dei servizi”
- Floris Paola Lucia , “L’organizzazione al servizio del cliente”, Franco Angeli, 2004
- Normativa Uni Iso 9004-2:1993
- R. Johnston e G. Clark, “Service Operation Management. Improving service delivery”, Prentice Hall, Financial Time, 2005
- Richard L. Daft, “ Organizzazione aziendale”, Apogeo, 2013
- Richard Normann, La gestione strategica dei servizi, Etas, 1992
- “ Servizi di interesse generale”, consultabile all’indirizzo:
http://www.tecnostruttura.it/info-servizi_dinteresse_generale/show.php?id_pagina=15
- “Libro verde sui servizi d'interesse generale” consultabile all’indirizzo:
http://europa.eu/legislation_summaries/competition/state_aid/123013_it.htm
- Enrico Menduri “Prosumer”, consultabile all’indirizzo:
[http://www.treccani.it/enciclopedia/prosumer_\(Enciclopedia_della_Scienza_e_della_Tecnica\)/](http://www.treccani.it/enciclopedia/prosumer_(Enciclopedia_della_Scienza_e_della_Tecnica)/)
- Ilaria D’Andrea, Anthony Fadel ,Domenico Galiano, Angelo Peracchia, “ Leadership e cultura aziendale:la chiave per un’efficace implementazione della strategia” consultabile all’indirizzo: http://www.econ.uniurb.it/materiale/7658_Cap.%2012.pdf
- Filippo Maria Cailotto “Perché un’azienda dovrebbe sponsorizzare il tuo evento?”, del 24 marzo 2013,consultabile all’indirizzo:
http://www.organizzare-eventi.it/perche-un_azienda-dovrebbe-sponsorizzare-il-tuo-evento_4-5/
- Michele Santoro , “La gestione per processi in biblioteca: un'applicazione possibile?” , consultabile all’indirizzo:<http://www.aib.it/aib/sezioni/emr/bibtime/num-vii2/santoro.htm>
- Rosalba Filosa Martone , “La visione per processi e la costruzione di un processo”, consultabile all’indirizzo: <http://www.federica.unina.it/economia/economia-e-gestione-delle-imprese-di-servizi-pubblici/la-visione-per-processi-e-la-costruzione-di-un-processo/>
- Gabriele Lazzi, “ Reingegnerizzazione dei processi” , consultabile all’indirizzo:
http://www.unica.it/UserFiles/File/Direzioni/Diruma/progetto_aurora/Lazzi.pdf

- Michele Incagli , “ Gestione qualità: dal TQM alle certificazioni iso 9000”, Progetto e misura della qualità”, consultabile all’indirizzo:
<http://www.liuc.it/person/lmari/pmq/0809/sem2.pdf>
- Mediacom, “Ottimizzare, massimizzare e innovare per crescere”, del 2/20/2013, consultabile all’indirizzo:<http://www.elettronet.it/news/news.asp?IDNews=1903>
- Andrea Soldati “Manuale operativo di logistica integrata, la catena del valore”, consultabile all’indirizzo: <http://logistica.andreasoldati.it/catena-del-valore.html>
- Catry Ostinelli , “La mappatura e l’analisi dei processi gestionali: al cuore dell’activity-based management”, consultabile all’indirizzo:
<http://www.biblio.liuc.it/liucpap/pdf/22.pdf>
- Piero De Risi “Introduzione alla gestione per processi nelle organizzazioni” consultabile all’indirizzo:<http://www.bdp.it/ifts/crea/appendici1c.pdf>
- Catry Ostinelli “La mappatura e l’analisi dei processi gestionali: al cuore dell’activity-based management”, consultabile all’indirizzo:
<http://www.biblio.liuc.it/liucpap/pdf/22.pdf>
- Aldo Battista, Internet e il sistema di qualità aziendale”, consultabile all’indirizzo:
<http://www.aldobattista.it/articoli/11qualita.htm>
- Stefano Santambrogio, “ La ruota di Deming: Plan, Do, Check e Act PDCA”, consultabile all’indirizzo: <http://www.leanthinker.net/kaizen/la-ruota-di-deming-plan-do-check-e-act-pdca.html>
- Valentina Vitucci “ Gestione per Processi”, consultabile all’indirizzo:
<http://www.dia.uniroma3.it/~atzeni/didattica/SINF/20062007/SINF-06-GestionePerProcessi.pdf>
- Silvia Davoli “Introduzione ai processi aziendali”, consultabile all’indirizzo:
http://www.cs.unipr.it/Informatica/Corsi/2003-04/ICT_Azienda_D02_ProcessiAziendali.pdf
- Giordano Ferrari, “L’azienda intorno al cliente:l’innovazione della centralità”, consultabile all’indirizzo: http://www.spegea.it/e_newsmaster/01/download/parola_esperto1.pdf
- “International Customer Service Standard” consultabile all’indirizzo:
<http://www.csia.com.au/pdf/ICSS%202010-14.pdf>
- Donna Earl, “What is Internal Customer Service”?, consultabile all’indirizzo:
<http://www.donnaearltraining.com/Articles/InternalCustomerService.html>

SITOGRAFIA

- http://www.considi.it/solutions_proacta.html
- <http://www.lumsa.it/sites/default/files/CAP%203.pdf>
- <http://www2.stat.unibo.it/Pacei/Lucidi/13.%20LA%20SEGMENTAZIONE%20DEL%20MERCATO.pdf>
- <http://qualitiamo.com/processi/cosa%20cambia.html>
- <http://www.alfagroup.it/Presentazioni/GESTIONE%20PER%20PROCESSI.pdf>
- <http://www3.unisi.it/v0/minisito2.html?fld=2695>
- http://www.qualitapa.gov.it/fileadmin/dam/Valutazione_Civica/3.approfondimento_gestione_processi.pdf
- http://tesi.cab.unipd.it/34951/1/impaginazione_tesi_Chiera_definitiva_pagine_in_sequenza_2.pdf
- <http://static.gest.unipd.it/labtesi/eb-didattica/GIAR/materiali/PROCESSMAPPING.pdf>
- <file:///C:/Documents%20and%20Settings/Piero/Documenti/downloads/00577877001150107011.pdf> consultato il 19/9/2014
- <http://www.qualitiamo.com/approfondimento/20071203.html>
- <http://www.qualitiamo.com/miglioramento/Diagrammi%20di%20flusso/riassunto.html>
- <http://www.qualitiamo.com/miglioramento/Diagrammi%20di%20flusso/vantaggi.html>
- <http://www.grazianoferrini.it/BusinessProcessModel/ProcessModelPrimolivello/PianificazioneAziendaleeFinanziaria/tabid/133/Default.aspx>,
- <http://technet.microsoft.com/it-it/library/dd536186.aspx>
- <http://qualitiamo.com/processi/cosa%20cambia.html>
- <http://www.consorziomontramito.it/statuto.php>
- <http://www.consorziomontramito.it/Organigramma.php>
- <http://www.idef.com/idef0.htm>
- <http://www.sie.arizona.edu/sysengr/methods2/index.html>
- <http://qualitiamo.com/articoli/Soddisfazione%20cliente.html>
- <http://www.jobtel.it/responsabile-customer-service/>
- <http://www.mercatoglobale.com/marketingecomunicazione/come-fidelizzare-la-clientela>